

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Medida de la eficacia comunicativa**  
**análisis de la credibilidad y capacidad de influencia.**  
**Códigos no verbales, competencias emocionales y temperamentos**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

**Natalia Gironella García**

Directores

Javier Fernández del Moral  
Pedro García-Alonso

**Madrid, 2015**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**MEDIDA DE LA EFICACIA COMUNICATIVA  
ANÁLISIS DE LA CREDIBILIDAD Y  
CAPACIDAD DE INFLUENCIA**

**Códigos no verbales, competencias emocionales y  
temperamentos**

**Natalia Gironella García**

Tesis Doctoral dirigida por

**Catedrático Dr. D. Javier Fernández del Moral**

**Profesor Dr. D. Pedro García-Alonso**

Madrid 2014







Desde estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han apoyado y ayudado en la culminación de esta Tesis Doctoral:

- A mis directores de Tesis y, en especial al Profesor Pedro García-Alonso por su disponibilidad permanente, el tiempo invertido, su enorme energía, su sensatez y pragmatismo y la total confianza que ha depositado en mí desde el primer momento. Creo que difícilmente habría acabado esta investigación sin su ayuda. Igualmente al Catedrático Javier Fernández del Moral por su exquisito trato y sus comentarios siempre acertados.
- A Sofía de la Maza por su apoyo constante, su implicación en mi proyecto y su amistad incondicional.
- A mis padres que me enseñaron el valor del tesón y el esfuerzo.
- Por último, cómo no, expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia: a mi marido Gonzalo, por su infinito amor y paciencia y a mis hijos Gonzalo y Rodrigo que han sido mi fuerza y alegría durante el proceso de investigación. Los tres, han supuesto el sostén fundamental para equilibrar la balanza personal y profesional, e infundirme alegría, ánimo, cariño y serenidad para poder llevar a cabo este proyecto en la vida.



# ÍNDICE



# Índice

<b>Summary.....</b>	<b>1</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Objetivo.....</b>	<b>18</b>
<b>II. Hipótesis de trabajo.....</b>	<b>22</b>
<b>III. Justificación.....</b>	<b>25</b>
<b>IV. Marco teórico.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. La importancia de la comunicación.....</b>	<b>34</b>
- 4.1.1. De la comunicación No Verbal a la Sinergología.....	36
- 4.1.2. El modelo sinergológico.....	60
<b>4.2. Neurociencia social y comunicación.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3. Habilidad social y Neuronas Espejo.....</b>	<b>91</b>
<b>4.4. Cerebro y competencias emocionales.....</b>	<b>107</b>
- 4.4.1. La teoría del cerebro trino.....	107
- 4.4.2. Competencias emocionales.....	121
- 4.4.3. La hiperespecialización hemisférica.....	140
<b>4.5. Aproximación al concepto de los temperamentos.....</b>	<b>146</b>
- 4.5.1. Diferenciación entre temperamento, carácter y personalidad.....	147
- 4.5.2. Teoría de los Temperamentos: origen y evolución.....	152
- 4.5.3. Modelo de análisis de comportamiento DISC.....	178
• 4.5.3.1. Características de los diferentes perfiles.....	183
• 4.5.3.2. Las competencias emocionales de cada perfil DISC.....	185

• 4.5.3.3. Relación temperamentos, estilos de comportamiento y competencias.....	192
<b>4.6. Carisma y capacidad de influencia .....</b>	<b>197</b>
- 4.6.1. La “fabricación” del carisma.....	205
<b>V. Contexto comunicacional.....</b>	<b>215</b>
<b>5.1. Códigos no verbales clave para la eficacia comunicativa.....</b>	<b>217</b>
- 5.1.1. Ritmos corporales .....	220
- 5.1.2. Cuerpo, postura, movimiento.....	230
• 5.1.2.1. Análisis esfuerzo-forma.....	233
• 5.1.2.2. Cuerpo, neuroquímica y proyección de confianza.....	250
• 5.1.2.3. Estatua y actitud interior.....	258
✓ 5.1.2.3.A. Ejes de cabeza.....	262
✓ 5.1.2.3.B. El torso.....	270
✓ 5.1.2.3.C. Brazos y piernas.....	277
✓ 5.1.2.3.D. Gestos de las manos .....	292
- 5.1.3. Mirada.....	309
- 5.1.4. Proxemia.....	329
- 5.1.5. Paralingüística.....	348
<b>5.2. Códigos no verbales indicadores de Competencias Cerebrales.....</b>	<b>373</b>
<b>5.3. Códigos no verbales indicadores de Temperamentos.....</b>	<b>378</b>
<b>VI. Trabajo de campo.....</b>	<b>385</b>
<b>6.1. Descripción del trabajo de campo.....</b>	<b>387</b>
<b>6.2. Contexto.....</b>	<b>391</b>
<b>6.3. Sujetos de Estudio .....</b>	<b>393</b>
- 6.3.1. Oprah Winfrey.....	393
- 6.3.2. Barack Obama.....	396

<b>6.4. Análisis de códigos No Verbales.....</b>	<b>400</b>
- 6.4.1. Ritmos corporales.....	400
- 6.4.2. Cuerpo, postura, movimiento.....	404
- 6.4.3. Análisis esfuerzo-forma.....	408
- 6.4.4. Cuerpo y proyección de confianza.....	410
- 6.4.5. Ejes de cabeza.....	412
- 6.4.6. Torso.....	416
- 6.4.7. Brazos y piernas.....	421
- 6.4.8. Manos.....	427
- 6.4.9. Mirada.....	438
- 6.4.10. Proxemia.....	443
- 6.4.11. Paralingüística.....	446
- 6.4.12. Indicadores no verbales de competencias y temperamentos.....	447
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>451</b>
<b>VIII. Glosario.....</b>	<b>469</b>
<b>IX. Bibliografía y Videografía.....</b>	<b>486</b>

**Summary of Doctoral Thesis**  
**MEASURING THE EFFECTIVENESS OF**  
**COMMUNICATIONS**  
**ANALYSIS OF THE CREDIBILITY AND**  
**CAPACITY OF INFLUENCE**  
**Non-verbal codes, emotional competencies and**  
**temperaments**

**Natalia Gironella**



This research aims to measure the effectiveness of communication and to evaluate the capacity to influence the ideas, thoughts and actions of others, as in the journalistic field. This measurement is performed through the analysis of certain non-verbal codes that have their roots in biological, anthropological, social neuroscience and even ethology studies. These studies support the importance of the connection between emotions, people's moods, body and vocal language and are oriented to the journalists as a tools in order . The studies collected as well as the proposed research is oriented towards to the professional journalists as a tool for achieving and / or enhancement of the efficiency for transmitting news, veracity information and credibility

The relationship between the body and the mind is being widely proven by scholars across various disciplines (especially in psychology and social neuroscience) through research that shows that certain gestures, postures and positions generate neuro-endocrine changes in the body. This means that a simple change in body position may encourage a subject to feel more inclined to make contact with another subject. A physical change may result in a change in the mental state.

The objective is to identify a non-verbal pattern whose performance promotes the achievement of effective exchanges, and beyond that, to build the complete trust of the conversational partner and therefore, establish influential communication. Arguably, there is a universal non-verbal pattern, which convincing, influential and persuasive people follow to express themselves and communicate. This pattern has a clear foundation in what the majority of human beings consider to be "credible" or trustworthy. There is a clear correlation between the trust that one

subject can inspire in another and the harmony between their verbal and non-verbal communication.

### **Verbal vs. Non-verbal**

The first part of the study focuses on laying the foundations for these two types of communication: the verbal part (involving words) and the non-verbal part, where no words are used (including body language and paralinguistics). The studies conducted, first by Mehrabian and subsequently by Oxford University, led by Professor Michael, Argyle, showed that the impact of a message is much greater at the non-verbal level than at the verbal level.

Mehrabian showed that most of us do not have a clear idea about how the recipients of our messages make their decisions with respect to our credibility. The term “credibility” is used by Mehrabian to describe the degree of harmony between three elements of communication: “the Verbal” (the words”), “the Voice” (the way in which these words are delivered: the phonetic part) and “the Visual” (the appearance, posture and gestures of the speaker when he/she speaks). Elaborating on this aspect, Bateson was one of the first founders of the “double link” theory, which explains that a lot of damage may be caused to the communication process when verbal and non-verbal messages are contradictory. Consistency between the non-verbal codes and the verbal messages is key.

Numerous scientists in the 1960s and 1970s, such as Bateson, Watzlawick and Birdwhistell and others working today, such as Iacoboni, have corroborated the significant impact that non-verbal codes have on the brain and the importance of observing inconsistencies between verbal and non-verbal messages. When there is inconsistency between the two types of message, then the non-verbal message is overwhelmingly more powerful for human beings.

This finding is supported by advances in brain research that have been made thanks to diagnostic techniques that have given us the opportunity to see what happens in the brain in the face of the attitudes of other human beings.

### **Inside the brain**

According to Goleman, emotions are as contagious as the common cold and this interactional contagion pervades all relationships that we establish with another people. This hidden transfer of emotions between people is made possible by our fast brain circuits, which operate automatically and effortlessly, and which comprise the low road. All of us understand a series of stimuli, gestures and codes through the low road, which we are unaware of, but which condition our decisions and opinions about the person before us.

Social neuroscience teaches us that when a person conveys their thoughts together with their feelings to other people, he/she activates the same neural circuits in those people, through which these emotions flow. In this thesis, I make reference to various pieces of scientific research, which show that people that have greater communication skills, greater expressiveness and extroverted behavioural patterns are more likely to pass on these emotions and therefore, to influence the mood of others.

The patterns that I refer to have a direct relationship with the different brainpower types of individuals. These brainpowers relate to the triune brain studies performed by Paul McLean, which showed that human beings have three types of brain: the reptilian, the limbic and the neo-cortex. People with a profile associated with the limbic brain tend to be more relational, expressive, extroverted and are more likely to obtain a connection through the low road. That does not mean that a person with reptilian or neo-cortical powers cannot learn certain behavioural codes to strengthen their communication skills. It means that the innate characteristics of an individual are not decisive, although they do form

a good basis; nevertheless, one of the objectives of this investigation is to study these codes in people that are highly effective communicators in order to define and model them with a view to increasing potential effectiveness.

In this thesis, I also consider these powers in more detail through a study of temperaments, and I show that the temperament that corresponds to mental competence (the limbic brain) tends to obtain better results in its interactions and communications. Part of this success is because these temperaments use patterns that follow a clear objective that is to be liked and accepted. These patterns tend to give the people that display them a certain character trait, known as charisma, which I also analyse in one of the paragraphs.

### **Influential non-verbal codes**

The third section of the research moves on to describing the non-verbal codes whose use has an almost certain positive impact on the conversational partner and I detail the research that shows their effectiveness.

In general terms, they may be summarised as follows:

#### **At the kinesic level:**

- Interactional synchrony with the other person (miming or synchronisation of non-verbal codes).
- Posture, movement and placement of the body following the patterns of mental powers, where the majority of the codes are intended to be accepted and liked.
- Harmonisation between the gesture being performed and the body. Projection of the gesture onto the body and vice versa.
- Body presence: upright torso, straight shoulders, head aligned with the back, feet firmly planted on the floor.

- Occupation and concession of space: open arms, broad movement, elevation of the torso and head (stretched spine).
- The performance of controlled and confident gestures, without any nervousness.
- Contained flow of effort: muscular tone in the gesture.
- Axis of the head towards a left rotation (showing the left eye when interacting). It is the seductive axis.
- Torso positions aimed at showing interest and involvement (ego leaning forwards when communicating).
- Open body positions: arms uncrossed and showing the internal part of the arms and the legs.
- Agile, expressive hands, in supination or pronation, but performing gestures that illustrate the speech. Consistency in this area is important. The hands and fingers may take many configurations and positions; these are detailed in the paragraph about this aspect.
- Look with a tendency to use the left eye (by the rotary axis). It is the seductive eye. Direct and expressive look. Not looking away.
- Distance between conversational partners of approximately 45 cms.
- Tendency to be located more at an angle and to avoid face-to-face positions when interacting with another person (on tables or chairs).
- Open positions (wrists, ankles and the insides of the legs and arms)
- Physical contact with the conversational partner to establish a connection.

**At the paralinguistic level:**

- Making changes in vocal intensity.
- Modulation with tonal variations depending on the content of the message.
- Tone of voice tending towards serious.

- A resounding tone, with strength, personality and shine.
- Using pauses at strategic points of the speech.
- An average speed of between 130 and 150 words per minute and also varied.

All of these codes are explained, defined and supported by conclusive research, which shows their effectiveness. For my fieldwork, I have taken the two people that have been selected the most number of times. as the most influential people in the world by the prestigious magazine, TIME (both have been selected nine times in a row, i.e. more times than other well-known people such as Mandela, the Dalai Lama, Steve Jobs and the Pope), as a clear example of the performance of these non-verbal behaviours. My analysis has focused on observing whether these two people, whose impact in the worldwide media is obvious, comply with these codes. Rather than choosing people that I personally consider to be effective at communicating and verifying whether they fulfil these behaviours through surveys; I have performed the process in reverse: I have selected the people that are repeatedly selected by the general public as the most influential and I have subjected them to a communicational analysis.

These two people are: the President of the United States, Barack Obama and the television presenter, Oprah Winfrey. In both cases, the subjects fulfilled the majority of the defined patterns.

Here, it is interesting to note the different contexts in which both of these characters perform their professional work. The fact that Obama is the President of the United States contributes to the fact that, on many occasions, his non-verbal language is more contained and prudent than that of Winfrey; nevertheless, I have observed more than 100 photographs and 50 videos of

both of them in order to analyse situations in different contexts and to show different behaviours and attitudes.

Both of them display a level of effectiveness in terms of the communication of messages that is truly remarkable; and they have both managed to position themselves in privileged positions on the world stage, despite the limited possibilities that they would have considered they had before they reached their current positions: for him, to become the first black President of the United States, something that was unthinkable as recently as twenty years ago; and for her, to maintain on air a programme with the highest audience ratings year after year for 25 years, having started work at a small magazine show for a minor television channel, whose audience ratings shot through the roof as soon as she was put in front of the camera.

My objective is that the codes of communication described and analysed herein may serve as a basis and guide for those people whose communication skills are not sufficiently influential or persuasive, and for those who seek to enhance and improve their ability to achieve more effective communication.

**Resumen Tesis Doctoral**  
**MEDIDA DE LA EFICACIA COMUNICATIVA**  
**ANÁLISIS DE LA CREDIBILIDAD Y CAPACIDAD**  
**DE INFLUENCIA**

**Códigos no verbales, competencias emocionales y  
temperamentos**

**Natalia Gironella**

Esta investigación se orienta hacia la medición de la eficacia en la comunicación y la evaluación de la capacidad de influir en las ideas, pensamientos y acciones de otros, como es por ejemplo el ámbito periodístico. Los estudios recogidos, así como la investigación planteada se orientan hacia los profesionales del periodismo como herramienta a favor de la consecución y/o la potenciación de la eficacia para transmitir las noticias. Esta medición se realiza a través del análisis de determinados códigos no verbales que se sustentan en estudios biológicos, antropológicos, relativos a la neurociencia social e incluso a la etología.

Estos estudios avalan la importancia de la conexión entre las emociones, los estados anímicos de las personas y el lenguaje corporal y vocal para conseguir eficacia comunicativa. Por tanto, en el ámbito de los profesionales de la información, lo no verbal se pone al servicio de la deontología periodística cuyo principio básico es la veracidad informativa.

La relación cuerpo-mente está siendo ampliamente demostrada por estudiosos de distintas disciplinas,(especialmente la psicología y la neurociencia social) a través de investigaciones que muestran como determinados ademanes, posturas y posiciones relativas generan cambios neuroendocrinos en el cuerpo. Es decir, un



simple cambio de posición corporal puede propiciar que un sujeto se sienta más dotado para establecer un contacto con otro sujeto. La modificación física puede conseguir una modificación del estado mental.

El objetivo es establecer un patrón no verbal cuya realización tienda a conseguir interacciones eficaces y más allá, que consigan la confianza plena del interlocutor y por tanto establezcan una comunicación influyente y creíble. Podría decirse que existe un patrón universal en la manera no verbal en que se expresan y comunican las personas convincentes, influyentes y persuasivas. Este patrón tiene un sustento claro en lo que la mayoría de los seres humanos consideramos “creíble” o digno de confianza. Existe una correlación clara entre la confianza que un sujeto puede despertar en otro y la armonía entre su comunicación verbal y no verbal.

### **Verbal vs. No verbal**

La primera parte del estudio centra su objetivo en sentar las bases acerca de estos dos tipos de comunicación: la parte verbal (donde hay palabras) y la no verbal, donde no se emiten palabras (incluyendo el lenguaje corporal y la paralingüística). Los estudios realizados, primero por Mehrabian y posteriormente por la Universidad de Oxford de la mano del profesor Michael Argyle, mostraron cómo el impacto de un mensaje es muy superior a nivel no verbal que verbal.

Mehrabian demostró que la mayoría de nosotros no tenemos una idea clara de cómo los receptores de nuestros mensajes toman sus decisiones con respecto a nuestra credibilidad. El término "credibilidad" es empleado por Mehrabian para describir el grado de armonía entre tres elementos de la comunicación: “lo Verbal”, (las palabras), “lo Vocal” (la manera en que esas palabras son emitidas: toda la parte fonética) y “lo Visual” (el aspecto, la postura y las formas del ponente cuando habla). Abundando en este aspecto, Bateson fue uno de los primeros fundadores de la teoría del “doble vínculo” que explica cómo mensajes verbales y

no verbales que sean contradictorios pueden hacer mucho daño al proceso comunicativo. La coherencia entre los códigos no verbales y los mensajes verbales es clave.

Numerosos científicos de los años 60 y 70 como Bateson, Watzlawick, Birdwhistell y en la actualidad otros como Iacoboni, corroboran el gran impacto a nivel cerebral que producen los códigos no verbales y la importancia de observar la incongruencia entre el mensaje verbal y no verbal. Cuando existe incongruencia entre ambos tipos de mensaje, el mensaje no verbal es abrumadoramente potente para el ser humano.

Este descubrimiento está avalado por los avances en la investigación cerebral gracias a las técnicas diagnósticas que nos han proporcionado la posibilidad de ver qué ocurre en el cerebro ante las actitudes de otros seres humanos.

### **El cerebro por dentro**

Según Goleman, las emociones se contagian como un resfriado común y este contagio interaccional impregna cualquier relación que establezcamos con el otro. Este transvase oculto de emociones entre las personas que se hace posible gracias a veloces circuitos cerebrales que operan automáticamente y sin esfuerzo y que componen la vía inferior. Todos nosotros, captamos una serie de estímulos, gestos y códigos a través de la vía inferior, de los que no somos conscientes pero que sí condicionan nuestras decisiones y opiniones sobre la persona que tenemos delante.

La neurociencia social nos enseña que cuando una persona transmite sus pensamientos junto con sus sentimientos a otras personas, activa en éstas los mismos circuitos neuronales por los que discurren esas emociones. En esta tesis incluyo distintas investigaciones científicas que demuestran que aquellas personas con mayor capacidad comunicativa, con mayor expresividad y con patrones de

conducta de extroversión tienen mayor probabilidad de contagiar esas emociones y por tanto, de influir en el estado de ánimo ajeno.

Los patrones a los que me refiero tienen una relación directa con el tipo de competencia cerebral de los individuos. Estas competencias cerebrales corresponden a los estudios sobre el cerebro trino que realizó Paul Mc Lean y que muestra que los seres humanos tenemos tres tipos de cerebro: el reptil, el límbico y el neocórtex. Las personas con un perfil relacionado con el cerebro límbico tienden a ser más relacionales, expresivos, extrovertidos y cuentan con más posibilidades de conseguir una conexión a través de la vía inferior. Esto no significa que persona con una competencia reptiliana o neocortical no puedan aprender determinados códigos de conducta que consigan potenciar sus habilidades comunicativas. Es decir, las características innatas del individuo no son determinantes aunque. Son una buena base; sin embargo, uno de los objetivos de esta investigación es estudiar estos códigos de las personas con alta eficacia comunicativa para delimitarlos y modelarlos con el fin de conseguir aumentar el potencial de eficacia.

En la tesis también profundizo en estas competencias a través del estudio de los temperamentos, mostrando que el temperamento correspondiente a la competencia psíquica (cerebro límbico) tiende a obtener mejores resultados en sus interacciones y comunicaciones. Parte de este éxito es porque utilizan patrones que siguen un objetivo claro que es gustar y ser aceptado. Estos patrones tienden a dotar a estas personas de lo que se conoce como carisma y que también analizo en uno de los puntos.

## **Los códigos no verbales influyentes y de credibilidad**

En el tercer bloque de la investigación paso a describir aquellos códigos no verbales cuya realización tiene una repercusión positiva casi segura en el interlocutor y detallo las investigaciones que muestran esa eficacia.

En líneas generales, podrían resumirse en los siguientes:

### **A nivel kinésico:**

- Sincronía interaccional con el otro (mímesis o acompasamiento de códigos no verbales).
- Postura, movimiento y colocación del cuerpo siguiendo los patrones de competencia psíquica, donde la mayoría de los códigos se orientan a ser aceptado y gustar.
- Armonización entre el gesto que se realiza y el cuerpo. Proyección del gesto en el cuerpo y viceversa.
- “Presencia” corporal: torso erguido, hombros rectos, cabeza alineada con la espalda, pies bien asentados al suelo.
- Ocupación y reivindicación de espacio: apertura de brazos, movimiento amplio, elevación del tronco y la cabeza (estiramiento de la columna).
- La realización de gestos controlados y seguros, sin agitación.
- Flujo del esfuerzo contenido: tonicidad muscular en el gesto.
- Eje de cabeza tendente a rotativo izquierdo (muestra el ojo izquierdo al interactuar). Es el eje seductor.
- Posiciones del torso tendentes a mostrar interés e implicación (ego adelantado cuando se comunica).
- Posiciones corporales de apertura: no cruces de brazos y mostrar parte interna de los mismos y de las piernas.

- Manos ágiles, expresivas, en supinación o pronación pero realizando gestos que ilustren el discurso. La coherencia en este apartado es importante. Existen muchas configuraciones y posiciones de las manos, así como de los dedos; en el punto destinado a este aspecto están detallados.
- Mirada con tendencia a utilización de ojo izquierdo (por el eje rotativo). Es el ojo seductor. Mirada directa y expresiva. No hay desvíos.
- Distancia entre los interlocutores de 45 cms. aproximadamente
- Tendencia a la ubicación más en ángulo y evitando posiciones enfrentadas cuando interaccionan con otro (en mesas o sillas)
- Posiciones de apertura (muñecas, maléolos y parte interna de las piernas y brazos)
- Contacto físico con el interlocutor para establecer un vínculo.
- Armonía y coherencia entre el mensaje verbal y los códigos no verbales kinésicos que lo expresan.

#### **A nivel paralingüístico:**

- Realización de variaciones de intensidad vocal.
- Modulación con variación tonal en función del contenido de mensaje
- Tono de voz tendente a grave.
- Timbre resonante, con fuerza, personalidad y brillo.
- Realización de pausas en los lugares estratégicos del discurso.
- Velocidad media entre 130 y 150 palabras minuto y además, variada.
- Armonía entre el mensaje verbal y los códigos paralingüísticos que lo expresan.

Todos estos códigos son explicados, definidos y sustentados a través de investigaciones concluyentes que muestran su eficacia. En el trabajo de campo, tomo como ejemplo claro de la realización de estos patrones no

verbales a los dos personajes que han sido seleccionados como los más influyentes del mundo por la prestigiosa revista TIME en más ocasiones (nueve veces seguidas ambos por encima de personajes como Mandela, Dalai Lama, Steve Jobs o el Papa). Mi análisis se ha centrado en observar si cumplían estos códigos estas dos personas cuya repercusión mediática a nivel mundial es obvia. En lugar de elegir yo personajes que considerase personalmente eficaces a la hora de comunicarse y verificar si cumplían esos patrones, a través de encuestas; he realizado el proceso contrario: aquellas personas ya seleccionadas como más influyentes reiteradamente por la opinión pública, son sometidos a un análisis comunicacional.

Estos dos personajes son: el Presidente de EEUU Barack Obama y la presentadora Oprah Winfrey. En ambos casos, ambos sujetos cumplen la mayoría de los patrones definidos.

Es interesante destacar aquí el contexto distinto en el que ambos desempeñan su labor profesional. El hecho de que Obama sea el Presidente de EEUU propicia que, en muchas ocasiones, su lenguaje no verbal sea más contenido y prudente que el de Winfrey; no obstante, he visualizado más de 100 fotografías y 50 videos de ambos con el fin de analizar situaciones en distintos contextos de forma que mostrara distintos patrones y actitudes.

Ambos, cuentan con un nivel de eficacia en los relativo a la emisión del mensaje que es francamente destacable y han conseguido posicionarse en un lugar privilegiado en el panorama mundial, a pesar de las pocas posibilidades que se pondría considerar que tenían antes de conseguirlo: él, ser el primer Presidente de raza negra de EEUU, algo que era impensable hace tan sólo veinte años; y ella por mantener en antena 25 años un programa con los índices de audiencia más elevados año tras años, habiendo empezado en un pequeño magazine en una cadena de televisión menor que disparó sus índices de audiencia en cuanto se colocó enfrente de una cámara.

Mi objetivo es que estos códigos de comunicación descritos y analizados puedan servir de base y de guía para aquellos profesionales del periodismo que busquen potenciar y mejorar sus recursos para conseguir una comunicación eficaz, influyente y creíble.





# **I. OBJETIVO**

El objetivo de esta investigación es la medición de la eficacia en la comunicación y la evaluación de la capacidad de influir en las ideas, pensamientos y acciones de otros, como es por ejemplo el ámbito periodístico. Los estudios recogidos, así como la investigación planteada se orientan hacia los profesionales del periodismo como herramienta a favor de la consecución y/o la potenciación de la eficacia para transmitir las noticias. Esta medición se realiza a través del análisis de determinados códigos no verbales que se sustentan en estudios biológicos, antropológicos, relativos a la neurociencia social e incluso a la etología.

Estos estudios avalan la importancia de la conexión entre las emociones, los estados anímicos de las personas y el lenguaje corporal y vocal para conseguir eficacia comunicativa. Por tanto, en el ámbito de los profesionales de la información, lo no verbal se pone al servicio de la deontología periodística cuyo principio básico es la veracidad informativa.

La relación cuerpo-mente está siendo ampliamente demostrada por estudiosos de distintas disciplinas,(especialmente la psicología y la neurociencia social) a través de investigaciones que muestran como determinados ademanes, posturas y posiciones relativas generan cambios neuroendocrinos en el cuerpo. Es decir, un simple cambio de posición corporal puede propiciar que un sujeto se sienta más dotado para establecer un contacto con otro sujeto. La modificación física puede conseguir una modificación del estado mental.

El objetivo es establecer un patrón no verbal cuya realización tienda a conseguir interacciones eficaces y más allá, que consigan la confianza plena del interlocutor y por tanto establezcan una comunicación influyente **y veraz**. Podría decirse que existe un patrón universal en la manera no verbal en que se expresan y comunican las personas convincentes, influyentes y persuasivas. Este patrón tiene un sustento claro en lo que la mayoría de los seres humanos consideramos “creíble”

o digno de confianza. Existe una correlación clara entre la confianza que un sujeto puede despertar en otro y la armonía entre su comunicación verbal y no verbal.



## **II. HIPÓTESIS DE TRABAJO**



La hipótesis de trabajo que pretendo avalar científicamente a través de esta investigación consiste en el análisis y medición de la eficacia en la comunicación y la evaluación de la capacidad de influir y transmitir una información creíble.

La eficacia comunicativa consiste en conseguir el efecto deseado por el emisor del mensaje en el receptor que en el ámbito periodístico busca que la información sea creíble y consistente. Un acto comunicativo puede considerarse eficaz si el efecto provocado por el emisor del mensaje en el receptor responde a las intenciones del primero. En el caso del profesional de la información este efecto siempre debe tener como objetivo la credibilidad.

Pretendo demostrar que la medición de esta eficacia es posible a través del análisis de los códigos no verbales y su consistencia con el mensaje verbal y debe servir como herramienta a favor y al servicio de la deontología periodística basada en los principios de responsabilidad social y veracidad informativa.

### **III. JUSTIFICACIÓN**





La investigación se centra en el análisis y medición de la eficacia en la comunicación, así como en la evaluación de la capacidad de influir en las ideas, pensamientos y acciones de otros seres humanos, a través de la transmisión de mensajes veraces y creíbles. A través de la transmisión de confianza y seguridad sobre la veracidad del mensaje se puede conseguir influencia en el otro.

Pero ¿qué es la eficacia comunicativa? Podría calificarse a un acto comunicativo como eficaz si el efecto provocado por el emisor del mensaje en el receptor responde a las intenciones del primero y en el caso del periodista, esa intención debe estar al servicio de la deontología periodística que regula la conciencia profesional de un informador y está basada en dos principios básicos: la responsabilidad social y la veracidad informativa. Desde esa perspectiva, las aportaciones teóricas y científicas, que tanto sociólogos, como antropólogos, psicólogos o incluso etólogos han realizado en su intento de abordar la naturaleza y las dimensiones de lo que se considera la capacidad de influir en los seres humanos, han arrojado, en muchas ocasiones, más sombras que luces y más incertidumbre y ansiedad que tranquilidad a quienes anhelaban conseguir por esa vía ciertos recursos y destrezas sociales y comunicativas.

La mezcla de conceptos entre lo carismático, la personalidad, el atractivo físico o la “gracia natural” que, si bien son innegables cualidades, que pueden ayudar a quien pretenda seducir a una audiencia, a un grupo o a una persona concreta, son características intangibles y de muy dudosa aprehensión y ejercitación o aprendizaje, han contribuido indudablemente a crear una barrera psicológica en la mayoría de las personas, para las que comunicarse eficazmente supone un reto importante.

La aportación de este análisis se basa, en gran medida, en el fruto de estudios científicos, además de en mi propia experiencia como oradora, como profesora y como asesora de formación de portavoces, así como en la constatación de que, si

bien existen características innatas en algunas personas que las capacitan de manera más idónea para liderar e influir al comunicar mensajes, existen también muchas pautas que pueden aprenderse, asimilarse y ejercitarse y que suponen un importante avance para muchas de ellas.

Mi experiencia profesional como profesora de Técnicas de comunicación ha propiciado el estudio de determinadas pautas de conducta, efectuadas, en mayor o menor medida, por diferentes oradores y mantenidas a lo largo del tiempo que ayudarán a medir el resultado de su capacidad comunicativa.

Esta tesis se sustenta en los estudios realizados, tanto biológicos y antropológicos, como relacionados con la neurociencia social, que avalan la importancia de la conexión entre las emociones y los estados anímicos de las personas y las decisiones o pensamientos que se toman relacionados con ambos. Es decir, explica científicamente cómo una persona es capaz de transmitir confianza en los otros y de influir en sus pensamientos y decisiones, hasta el punto de lograr que confíen un secreto o su propio dinero, a pesar de que, intelectual y racionalmente, no exista una explicación lógica.

La capacidad de comunicación es uno de los aspectos que más ayuda a la realización del ser humano. Dentro de este campo, todas las personas buscan la conexión con el otro y la generación de empatía, ya que anhelan la posibilidad de conseguir lo que quieren del otro al que se dirigen. La generación de confianza primero y la capacidad de persuasión después, son fundamentales para desarrollar el poder de influir.

Si yo te doy mi confianza, si me abro a ti, entonces no existen dobleces y las relaciones fluyen en un plano en el que todo es más posible para conseguir que otros actúen según mis necesidades. Somos existencias sociales por naturaleza y nuestro cerebro anhela el contacto con otros seres humanos. El contacto pleno y

la influencia es posible si existe confianza y es imposible ante el menor resquicio de desconfianza.

Sin embargo, constantemente se constata que las habilidades necesarias para conseguir establecer una sintonía entre los interlocutores son equívocas, están tergiversadas e incluso -en la mayoría de los casos- resultan ser fraudulentas, limitándose a utilizar recursos orientados a llamar la atención, a distraer o manipular, en lugar de dirigirse a transmitir ideas que contribuyan al progreso y a la mejora intelectual, o que, al menos, aporten cierto interés para el receptor.

La razón que justifica este estudio, por tanto, es la necesidad de ordenar los conocimientos que a lo largo de una vida profesional he ido adquiriendo, aprendiendo y estudiando. Para lo cual, pretendo llevar a cabo una reflexión y un análisis científico, con el fin de realizar una búsqueda de lo que se considera ser influyente y eficaz comunicando, con un único objetivo: aprender a controlar elementos no verbales que reproduzcan cierta química en el cuerpo a nivel cerebral y que propicien, en última instancia, determinadas actitudes en el individuo que le posibiliten en la transmisión de mensajes que activen y consigan la acción que se busca en el que recibe el mensaje.

La acción social de hombres y mujeres debe estar orientada y ha de ser consecuencia de la previa racionalización y análisis de las ideas, con la posterior emisión de ellas. De esta forma, se conseguirán líderes de opinión que realmente sepan cómo transmitir los conocimientos y tengan un carisma y un poder de seducción e influencia auténticos, y no sólo lo pretendan. Es decir, que esta seducción e influencia se oriente hacia el beneficio de las personas.

Ni mucho menos pretendo concluir con fórmulas cerradas sobre un tema tan inabarcable como el de la comunicación y sus aspectos formales; sólo ansío estudiar aspectos a través de un análisis, lo más científico posible, que expliquen

hasta qué punto diversos factores como las emociones, los procesos de atención, el procesamiento de la información según los hemisferios cerebrales, la posición corporal, o incluso la velocidad del movimiento del cuerpo, etc., influyen en la percepción del que recibe el mensaje y cómo eso puede llegar a asimilarse y aprenderse.

El objetivo es analizar todas las claves necesarias para una comunicación segura y persuasiva, que son muchas, muy variadas y muy sofisticadas, para ayudar a otros en el modelaje de esos patrones. Incluso -por qué no- aportar las claves para ayudar a descubrir a aquellos que no consiguen ser seguros e influyentes en su día a día, y así trabajar una serie de pautas que les ayuden, al menos, a conectar con los demás.



## **IV. MARCO TEÓRICO**





## 4.1. La importancia de la comunicación

El hecho de que mi trayectoria profesional haya derivado hacia el campo de la formación en técnicas de comunicación y oratoria, me ha permitido comprobar, durante más de diez y ocho años de experiencia, cómo los planes de estudios españoles, tanto escolares como universitarios contemplan la comunicación como una disciplina menor. Incluso en carreras como Psicología, la *Psicología de la Comunicación* es considerada como una asignatura de la psicología social, no como una ciencia o especialidad, lo cual demuestra cuán poco se valora un fenómeno que despierta el interés de diversos grupos sociales, como sociólogos, empresarios, directivos de grandes compañías, educadores, médicos, militares, políticos y cómo no, medios de comunicación e instituciones en general.

En el campo académico, el estudio de esta disciplina choca frontalmente contra la conciencia más racionalista y pragmática de aquellas otras asignaturas que se clasifican como más “aplicables” a la vida diaria, como costes, finanzas, economía de mercado, etc. Sin embargo, he podido comprobar como esa aplicabilidad resultaba absolutamente patente en mis alumnos, día a día, pudiendo obtener unos resultados claramente comprobables al graduarse y como, los mismos alumnos, solicitaban a la Dirección de Estudios aumentar las sesiones de esta asignatura en detrimento de otras como Costes, Análisis Financiero, Marketing o Estrategia. Según Musitu<sup>1</sup>, la Comunicación entre los seres humanos constituye un poderoso determinante del bienestar, incluyendo en él aspectos como la satisfacción, complacencia, agrado, etc.

La comunicación en sí misma puede ser la forma más efectiva de reducir el sufrimiento psicológico y la mejor fórmula de acercarnos a ese ideal de bienestar físico y social que todos tenemos.

---

<sup>1</sup> MUSITU, G Y OTROS: *Psicología de la Comunicación Humana*, Argentina, 1993

Desde que el hombre es hombre, siempre ha sentido la necesidad de expresar lo que pensaba y lo que sentía a otros seres humanos. La hipótesis aceptada es que los primeros homínidos ubicados en África, se organizaron en familias dada su extrema debilidad y fragilidad ante el entorno (depredadores), con el objetivo de colaborar e ir más allá que de la simple actividad innata e instintiva. Para sobrevivir, el hombre tuvo que colaborar coordinar sus conductas a través del consenso y para ello, necesitó comunicarse. Aquellos individuos que mejor se comunicaban, mejor cooperaban y por tanto, más nivel de adaptación al entorno tenían, lo que propiciaba que sobrevivieran más y mejor.

Esta situación no ha cambiado mucho: a pesar de la evolución que han sufrido la comunicación y el lenguaje, aquellas personas que dominan mejor el terreno comunicativo, siguen siendo los supervivientes de su entorno. aunque, en la actualidad, no signifique morir frente a las garras de un Tiranosaurio, sino conseguir relaciones que proporcionen bienestar y calidad de vida en entornos personales y profesionales. Las relaciones interpersonales son inherentemente sociales, ya que implican el intercambio de mensajes entre, al menos, dos personas, con el fin de lograr los objetivos sociales y es cognitiva porque los mensajes son el producto de la actividad cognitiva de los comunicadores.<sup>2</sup>

Para conseguir eficacia en la comprensión de los fenómenos de la comunicación, se requieren distintos niveles de análisis. En esta tesis me centraré básicamente en el contexto no verbal que durante siglos ha fascinado tanto a artistas, pensadores y ya hoy, a cada vez a más científicos. Sin embargo, sólo a comienzos del siglo XX se comenzó a investigar en profundidad la comunicación no verbal. Los antropólogos<sup>3</sup> señalaban que los movimientos corporales no son fortuitos, sino que se aprenden exactamente igual que una lengua, aunque estos mismos científicos no se molestaron en descifrar esos códigos.

---

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> DAVIS, F.: *La Comunicación No verbal*, Madrid, 1976

Según Davis, la investigación de la comunicación es fruto de cinco disciplinas diferentes: la psicología, la psiquiatría, la antropología, la sociología y la etología. Esta autora afirma que el estudio de los animales en estado salvaje demuestra que comportamiento no verbal del hombre y el de otros primates, mantienen asombrosas similitudes. Son varios los científicos que han investigado el impacto que produce un mensaje más allá de las palabras. Se trata del sistema armónico, que se establece entre dos personas que interactúan y que funciona, en muchas ocasiones, a nivel inconsciente.

Merece la pena, por tanto, situar el objeto de esta investigación ante un pequeño contexto sobre este campo que tanto nos aporta a cada uno de nosotros. Necesitamos comunicarnos constantemente, permanentemente, con otros seres humanos y la infinidad de códigos que emite nuestro cuerpo, aparte de las palabras, constituye un mensaje en sí que merece la pena descifrar.

#### **4.1.1. De la Comunicación No Verbal a la Sinergología.**

Es evidente que los seres humanos nos comunicamos a través del lenguaje. El hecho de que utilicemos estructura sintáctica y un lenguaje con códigos establecidos para construir nuestros mensajes verbales, ha propiciado que la comunicación verbal (CV) se haya visto sometida a mayor atención que la comunicación no verbal (CNV) a lo largo de la historia, debido a que resulta mucho más sencilla de interpretar y explícita. Sin embargo, en la actualidad son ya innumerables los estudios que demuestran la importancia de la CNV a la hora de crear impacto en el receptor del mensaje.

La comunicación no verbal (CNV) es la comunicación que se produce mediante indicios o signos que carecen de estructura sintáctica verbal. Es decir, sus

elementos no poseen una estructura sintáctica, por lo que no pueden ser analizados como secuencias de constituyentes jerárquicos.

La CNV surge con los inicios de la especie humana, antes de la evolución del lenguaje propiamente dicho. Los animales también muestran ciertos tipos de comunicación no verbal. Es importante no confundir la "comunicación no verbal" con la "comunicación no oral", ya que existen formas de comunicación "verbal" (es decir, con estructura lingüística o sintáctica) no orales. Tal es el caso, por ejemplo, de la comunicación escrita y de los lenguajes de señas (como el utilizado por los sordos).

Según el antropólogo David Givens, Director del Centro de Comunicación no Verbal en Spokane (Washington) y autor del libro "El lenguaje de la Seducción"<sup>4</sup>, la comunicación no verbal es portadora de una gran cantidad de información. Extraemos aquí parte de su obra ya mencionada, cuya investigación de campo se reduce al ámbito de la atracción entre seres humanos. Sin embargo, como veremos posteriormente, dichos análisis e investigaciones nos servirán perfectamente para apoyar las tesis y demostraciones que pretendo llevar a cabo, acerca de lo que debe considerarse un emisor de mensajes seguro, capaz de influir y cuyos códigos de comunicación transmiten confianza en el otro.

El Doctor Givens afirma en su libro que gran parte de lo que muestra el lenguaje de la seducción procede de sus observaciones de campo. Tras doctorarse en antropología en la Universidad de Washington, se sumergió en la cultura de los solteros y observó cómo se movían y conectaban hombres y mujeres en fiestas, cafeterías o bares. De esas observaciones concluyó que existe un patrón universal en la manera no verbal en la que se relacionan las parejas. En cualquier parte del mundo, a pesar de que haya distintas culturas de por medio, se usa el mismo

---

<sup>4</sup> GIVENS, D.: *El lenguaje de la seducción*, Madrid, 2008.

lenguaje corporal para atraer a una pareja. En el capítulo que dedicaré a la Neurociencia social, explicaré cómo se ponen en marcha ciertos mecanismos neurofisiológicos, para generar atracción en otros seres humanos.

Han sido muchos los científicos de diversos campos que han estudiado la comunicación No Verbal y su repercusión en la relaciones entre los seres humanos.

**Charles Darwin** fue el primer científico en 1872 que hizo una mención acerca de la comunicación no verbal fue a través de su obra principal, en la que postula la hipótesis de la universalidad de las emociones a través de los códigos no verbales.<sup>5</sup> En su escrito, muestra que las emociones activan las mismas áreas cerebrales y provocan las mismas reacciones, independientemente del lugar en el planeta al que pertenezca la persona en las que se observan dichas emociones y reacciones.

**Ray Birdwhistell** funda en 1950 la **kinésica**. Por primera vez en la historia, se estudian sistemáticamente los micromovimientos corporales y se busca interpretarlos.<sup>6</sup>

**Edward Hall** funda la proxémica o espacios interpersonales. En las obras de este científico, se describen las dimensiones subjetivas que rodean a alguien y las distancias físicas que uno trata de mantener con otras personas, de acuerdo a reglas culturales muy sutiles.<sup>7</sup>

En los años 1950 y 1960 se lograron grandes avances en el estudio de los mecanismos no verbales. **Gregory Bateson**<sup>8</sup> fue uno de los primeros fundadores

---

<sup>5</sup> DARWIN, C.: *The expression of the Emotions in Man and Animals*, Londres, 1872.

<sup>6</sup> BIRDWHISTELL, R.: *Kinesics and context essays on body motion communication*, Pennsylvania, 1970.

<sup>7</sup> HALL, E.: *The Hidden Dimensión*, New York, 1972.

<sup>8</sup> BATESON, G.: *Pour une Ecologie de l'esprit*, Paris, 2 tomes, 1977.

de la teoría del “doble vínculo”, que explica cómo mensajes verbales y no verbales que sean contradictorios pueden hacer mucho daño al proceso comunicativo. Según él, el concepto de comunicación incluye todos los procesos, por medio de los cuales una persona influye en otra u otras, lo que quiere decir que es la comunicación, y no otra cosa, lo que hace posible las relaciones humanas. Bateson fue el primero en comprender realmente lo que hay detrás de un cruce de piernas y en sugerir que no todos son negativos o de cierre.

En este movimiento también participa **Milton Erickson** que describe de forma práctica el mecanismo subliminal en los procesos de comunicación.

#### ▪ **Watzlawick y la intencionalidad en la emisión del mensaje**

**Paul Watzlawick**<sup>9</sup> es otro de los científicos que se suman a esta corriente, en la que se atribuye un grado de falta de intencionalidad en la emisión de ciertos mensajes y muestra hasta qué punto es imposible no comunicar. Esto resulta tan genuino, que este autor, uno de los padres de la teoría de la comunicación humana de la Escuela de Palo Alto, afirmó que *es imposible no comunicarse*.

Con todo, hemos de reconocer que se trata de un axioma que ha suscitado mucha polémica. Otros estudiosos defienden lo contrario: que todo acto de comunicación debe contar con la intencionalidad del emisor del mensaje, o al menos, con algunos de los actos de comunicación. Tal es el caso de Michael Montley, Doctor por la Universidad de Pensilvania en Comunicación Interpersonal:

“Most of the remainder of this discussion will be concerned with demonstrating that the assertion "one cannot not communicate" is

---

<sup>9</sup> WATZLAWICK, P.: *La réalité de la réalité*, Paris, 1973

inconsistent with four basic assumptions about communication. First, however, consider a fifth question for our hypothetical exam: 5) *Communication requires a sender's intention to transmit a message; True or False?* Ultimately, I think, this is the question upon which the "one cannot not communicate" assertion has hinged. Moreover, unlike the others, this question addresses an issue upon which there is relatively little agreement. One school of thought would assert that communication requires the intentional transmission of messages (e.g. Miller, 1966; Ross, 1965), while another school of thought would prefer not to limit communication to intentional messages (e.g. Dance & Larson, 1972; Thayer, 1961).<sup>10</sup>

La interpretación sobre este interesante artículo, contrario a la teoría pancomunicacionista de Watzlawick, es el hecho de la intencionalidad, ya que supone un punto clave para muchos científicos y expertos en el tema que sostienen que se trata de un aspecto ineludible para la propia consideración del acto comunicativo en sí.

No obstante, lo que sí parece evidente es que supone una ardua tarea controlar todos los códigos y señales que emitimos inconscientemente los seres humanos. Con intención o sin ella, en determinados casos, podemos comunicar emociones que no teníamos intención de comunicar. En este sentido, el autocontrol juega un papel fundamental para que nuestras *vías inferiores*, que mencionaremos en el apartado 4.2., dedicado a la Neurociencia Social, no hagan que la amígdala active nuestro sistema de alerta y comience a mostrar señales que no queremos; pero no es infalible y por tanto, en muchas ocasiones, comunicamos sin querer. También, el contexto en el que nos desenvolvemos cuenta; esta escuela establece que el hecho de no tener intención de comunicar al otro lo que pensamos, no significa que el otro no reciba un mensaje sobre lo que pensamos.

---

<sup>10</sup> MONTLEY, MICHAEL T.: *On whether one can (not) Not communicate: An examination via Traditional Communication Postulates*, Western Journal of Speech Communication, 54, 1990, pp.1-20

Considero interesante adentrarnos un poco más en la Teoría de la Comunicación Humana de Watzlawick. Este teórico de la Escuela de Palo Alto, California, encuadrado dentro del constructivismo sistémico, estableció cinco axiomas básicos del proceso de interacción humana. Especialmente me gustaría detenerme en el primero de sus axiomas, ya mencionado: ***"No es posible no comunicar"***.

Según Watzlawick, existen cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana. Se consideran "axiomas" porque su cumplimiento es indefectible, es decir, no puede evitarse y reflejan condiciones *de hecho* en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes. Es decir que el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse.<sup>11</sup>

### **Axiomas de Watzlawick**

1. **Es imposible no comunicarse:** Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento ("no-comportamiento" o "anti-comportamiento"), tampoco existe "no-comunicación".
2. **Toda comunicación tiene un *nivel de contenido* y un *nivel de relación*, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación.** Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así como de qué forma la persona receptora va a entender el mensaje; y el primero ve su relación con el receptor de la información. Por ejemplo, si el comunicador dice: "Pórtate bien", el *nivel de contenido* en este caso podría ser evitar que pase algo malo, que no haga locuras y el *nivel de relación* sería de amistad-paternalista.

---

<sup>11</sup> WATZLAWICK, P.; HELMICK BEAVIN, J.; D. JACKSON, D.: *Teoría de la comunicación humana. Interacciones patológicas y paradojas*, Barcelona, 1985, pp.49-71



3. **La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos:** tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es “la” causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio. Un ejemplo es el conflicto entre Israel y Palestina, donde cada parte actúa aseverando que no hace más que defenderse ante los ataques de la otra.
4. **La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica:** La comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: *lo que se dice*); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: *cómo se dice*).
5. **Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:** dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca (por ejemplo: el grupo A critica fuertemente al grupo B, el grupo B critica fuertemente al grupo A); o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación (por ejemplo: A se comporta de manera dominante, B se atiene a este comportamiento).

El primero de los axiomas debe ser entendido literalmente: en las relaciones sociales. Es decir, según Watzlawick, la comunicación se produce siempre. Para que esto quede claro, debemos comprender que, para este teórico, comunicación es sinónimo de comportamiento, en la medida en que todo lo que alguien hace en presencia de otro, tiene el valor de un mensaje.

Cada comportamiento, consciente o no, intencional o no, puede ser interpretado y es, por tanto, un mensaje. Sobre esto, Gonzalo Mutsitu y otros comentan:

“Watzlawick y sus colaboradores (1968) afirman que, del mismo modo que uno no puede permanecer sin comportarse, y dado que toda situación de interacción tiene un valor de mensaje, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicarse. Siempre que esté presente otra persona en el mismo campo perceptual, cualquier actividad e, incluso, la inactividad, las palabras o el silencio, tienen valor de mensaje”<sup>12</sup>.

Según Wiener<sup>13</sup> y sus colaboradores, para que se produzca una “comunicación real”, se deben observar:

- a) Intencionalidad del transmisor: es decir, que quien emite el mensaje tenga la intencionalidad de generar un proceso de comunicación.
- b) Un mensaje satisfactorio y consciente.

¿Qué cabe pensar ante esto? En cualquier caso, resulta difícil delimitar el grado de conciencia intencional asociado a cualquier mensaje. Es algo que sucede cuando el hablante realmente ha notado que algo producía cierta tensión en él, al mencionar un determinado tema en esa reunión, o al percibir que no se dominaba esa parte de la presentación, o cuando le formularon determinadas preguntas... en ese momento, tal vez el comunicador emitió ciertas señales (sin intención alguna) y comunicó algo (obviamente, sin el interés de generar un proceso comunicativo sobre ello).

¿No estaba entonces produciéndose una comunicación? Si realmente hubo personas que recibieron señales de que el emisor sentía nervios y no dominaba el tema, si interpretaron que tal vez no era la persona idónea para emitir ese

---

<sup>12</sup> MUTSITU, G. y OTROS: *Psicología de la Comunicación Humana*, Argentina, 1993, pp. 52-53.

<sup>13</sup> WIENER, N.: *Cibernética y sociedad*, Buenos Aires, 1969

mensaje, aunque no fuera su intención comunicar eso, ¿se debe considerar que no es un acto comunicativo? Desde mi punto de vista, en el momento en que el receptor del mensaje percibe cualquier tipo de señal, ya se ha establecido un acto comunicativo que provocará una reacción en él a su vez (consciente o inconscientemente). Considero la intencionalidad como secundaria, de hecho, considero que la intencionalidad no es necesaria para que exista comunicación.

“Como Scout ha señalado, no se ha resuelto la difícil tarea de distinguir el grado de conciencia de la intencionalidad asociada a cualquier mensaje. Para decidir si una conducta ha sido o no intencional, se precisa del juicio de un observador o de la expresión explícita de esa intencionalidad por parte del emisor del mensaje”<sup>14</sup>.

Una vez que he abordado la dificultad de delimitar el grado de conciencia de la intencionalidad del proceso comunicativo, así como de la opinión del observador, una vez he concluido que la presencia de dos o más personas en el campo perceptual de las otras, es condición suficiente para que, al menos, tenga lugar una comunicación potencial (haya o no intencionalidad del emisor del mensaje o no la haya), voy a comenzar a profundizar en los tipos de comunicación, comenzando con el comportamiento no verbal.

### **Mehrabian y el impacto de lo no verbal frente a lo verbal**

**Albert Mehrabian** es el primero en traducir en cifras el porcentaje de lenguaje no verbal en comparación con el verbal en comunicación<sup>15</sup>. En los años 70, este profesor de la Universidad de California (UCLA), realizó una investigación sobre la relaciones entre lo que él denominó las tres "uves" de la comunicación oral: "lo Verbal" (las palabras), "lo Vocal" (la manera en que esas palabras son emitidas: toda la parte fonética) y "lo Visual" (el aspecto, la postura y las formas del ponente

---

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> MEHRABIAN, A.: *Nonverbal communication*, Chicago, 1972

cuando habla). Publicó sus conclusiones en su obra *Silent Messages* ("Mensajes silenciosos").<sup>16</sup>

La mayoría de los hablantes se centran en el elemento verbal y tratan a las palabras como si éstas *fuesen* realmente la única fuente de comunicación. En realidad, la investigación del Dr. Mehrabian demostró que la mayoría de nosotros no tenemos una idea clara de cómo los receptores de nuestros mensajes toman sus decisiones con respecto a nuestra credibilidad. El término "credibilidad" es empleado por Mehrabian para describir el grado de armonía entre los tres elementos de la comunicación mencionados.

**Figura 1**  
**Factores de credibilidad en el mensaje de Mehrabian**



---

<sup>16</sup> MEHRABIAN, A.: *Silent messages*, Belmont, California, 1971

La regla de Mehrabian ha sido malinterpretada en muchos aspectos por académicos, profesores y oportunistas del mundo de la comunicación. También ha sido malinterpretada en ocasiones, cómo no, por desconocimiento.

Cuando Mehrabian realizó sus estudios y los publicó en el mencionado libro, hizo una clara matización acerca del alcance de dichos experimentos y del contexto de la comunicación al que se refería. Si bien es cierto que en comunicación los matices son difícilmente delimitables, es importante destacar aquí dos aspectos fundamentales de su estudio a los que él hace referencia: actitudes y congruencia entre mensaje verbal y no verbal.

El propio autor hace una matización importante acerca de su investigación, consciente de la fuerza de los porcentajes y de la capacidad que tenemos de malinterpretar y de distorsionar las conclusiones:

"Total Liking = 7% Verbal Liking + 38% Vocal Liking + 55% Facial Liking. Please note that this and other equations regarding relative importance of verbal and nonverbal messages were derived from experiments dealing with communications of feelings and attitudes (i.e., like–dislike). Unless a communicator is talking about their feelings or attitudes, these equations are not applicable. Also see references 286 and 305 in *Silent Messages* – these are the original sources of my findings"<sup>17</sup>.

Los experimentos que compusieron esa investigación<sup>18</sup> arrojaron luz acerca del impacto verbal y no verbal en el receptor del mensaje, pero el investigador deja claro que los porcentajes a los que se llegó se refieren a aquellos mensajes en los que exista inconsistencia o incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal que expresa.

---

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Prometheus Educational Services [en línea] Web Author: Richard A. Parkany Dirección URL: <http://www.borg.com/~rparkany/> [consulta 2.02.2012]

“From the Journal of Consulting Psychology, 1967, Vol. 31. No. 3, pg. 248-252 is a report entitled Inference Of Attitudes From Nonverbal Communication In Two Channels. This study was designed to investigate the decoding of inconsistent and consistent communications of attitude in facial and vocal channels. The experimental team found that the facial component received approximately 3/2 the weight received by the vocal component.”

Este estudio se completa con otro que mencionaré más en profundidad posteriormente, que fue publicado en la revista *Journal of personality and Social Psychology*, referido a las comunicaciones inconsistentes. Nuevamente, se concluyó que el impacto del tono de voz, independientemente de la palabra en sí, era mucho mayor que el contenido de la palabra. Ambos estudios tienen sus limitaciones y, evidentemente, hoy en día puede parecer que sus métodos son más que simplistas. Sin embargo, gracias a las investigaciones de Mehrabian, podemos saber hoy el impacto tan decisivo y tan distinto que tiene sobre cada uno de nosotros, cuando recibimos un mensaje, los códigos tanto verbales como no verbales.

Eso supone una de las más amplias referencias y estudios realizados de ambos tipos de comunicación en el ser humano. Cualquier investigación que se pretenda programar en este sentido y con la intención de medir el impacto de los diferentes elementos no verbales de un mensaje, resultaría muy compleja y sería siempre incompleta. Ahora bien, una vez reconocido el valor del estudio, es necesario explicar este experimento contextualizado y despojado de la generalización y tergiversación a la que es sometido continuamente en cualquier tipo de ámbito, tanto académico, como empresarial.

Los descubrimientos de Mehrabian y la teoría que ha resultado de ellos son particularmente útiles para explicar la importancia de comprender la distinción entre **comunicaciones** y **palabras** (en su contexto semántico) solamente.

Por ejemplo: en aquellas partes del experimento donde las palabras no encajaban con las expresiones faciales, la investigación de Mehrabian demostró que las personas tendían a creer más en la expresión facial que veían y no las palabras que escuchaban.

Evidentemente, la clave de estos experimentos está en la **incongruencia entre el mensaje verbal y no verbal**. Cuando existe incongruencia entre ambos tipos de mensaje, el mensaje no verbal es abrumadoramente potente:

“The 'Mehrabian formula' (7%/38%/55%) was established in situations where there was incongruence between words and expression. That is, where the words did not match the facial expression: specifically in Mehrabian's research people tended to believe the expression they saw, Not the words spoken”<sup>19</sup>.

El problema de la regla de Mehrabian ha sido la frivolidad con la que ha sido utilizada en todos los ámbitos, así como la generalización y ligereza con la que se ha aplicado para analizar cualquier circunstancia y proceso comunicativo sin profundizar en sus matices.

Si yo digo: “Coge tus cosas y vete, estás despedido”, el mensaje contiene toda su significación en las palabras; i.e. 1) estás despedido, ya no trabajas aquí; 2) saca todas tus pertenencias lo antes posible y llévatelas. El tono de voz, la postura corporal, el contacto visual, los gestos de las manos, etc., de la persona que emita la instrucción puede ser distinto y hacer que al receptor le guste más o menos cómo se ha emitido, pero, aparte de eso, éste **captará el contenido del mensaje por completo** a través de las palabras, sin necesidad de ser un experto en lenguaje corporal o un sinérgico.

---

<sup>19</sup> MERABIAN, A.:Business balls Wbsite. *Professor Albert Mehrabian's communications Model* [en línea] Alan Chapman [<http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>] 2004-2009

Muchos expertos comentan también sobre la investigación de Mehrabian y sus implicaciones el hecho de que tampoco son aplicables en ambientes especialmente autocráticos, como por ejemplo el ejército. En este tipo de contextos, donde lo que priman son las instrucciones, los matices del lenguaje no verbal no tienen relevancia. Su atención está orientada hacia el qué, no hacia el cómo.

Otro campo que parecería lógico destacar, siguiendo este proceso de pensamiento sería cualquier sector caracterizado por su especialización o tecnificación. En entornos especialmente técnicos o especializados tiende a darse una prioridad absoluta al lenguaje, a las palabras que clarifican conceptos por medio de códigos verbales y obviamente, fórmulas que contienen la información con total “asepsia” o lejanía de emociones.

Hasta aquí, admito y comparto las críticas que autores como Olivia Mitchell, Andrew Abela, Jeff Bailey y especialmente David Lapakko, profesor asociado de oratoria, comunicación y teatro del Augsburg Collage, cuyo análisis crítico<sup>20</sup> en relación a la investigación de Mehrabian es realmente exhaustivo. Estos autores realizan el análisis sobre lo que se ha dado en llamar el “mito de Mehrabian” (expresión que no deja de parecerme francamente distorsionada o por lo menos, desafortunada, para un investigador de esta talla). No obstante, me parece fundamental aportar mi experiencia de más de quince años en el mundo de la comunicación y de la formación y mi perspectiva investigadora.

Ante los tres ejemplos que acabo de mencionar y la información de los experimentos, cabe realizar las siguientes inferencias:

---

<sup>20</sup> LAPAKKO, D.: *Three cheers for language: A closer examination of a Widely Cited Estudy of Nonverval Communication*, Communication education, Volume 46, January 1997.



En el primer ejemplo, si yo digo la frase mencionada “Coge tus cosas y vete, estás despedido”, pero mientras la estoy diciendo, te guiño un ojo y sonrío, ¿qué mensaje te llega? ¿Cuál es realmente el contenido del mensaje? Es muy posible que te entren muchas dudas sobre si es real o no ese despido. En tal caso ¿cogerás tus cosas y te irás?

En el segundo ejemplo, si un soldado recibe una orden de su Teniente de disparar a matar pero cuando éste la formula lo hace con un tono de pregunta y con la voz muy suave y sin fuerza, ¿disparará o no? Es más que probable que no lleve a cabo el mandato.

**Conclusión 1: la diferencia 7/38/55 se hace más evidente ante la incongruencia entre el mensaje verbal y no verbal. En esos casos, suele tener más peso lo no verbal.**

En cuanto al tercer ejemplo, si bien es cierto que una fórmula matemática es una fórmula matemática, la digas con el tono que la digas y con la expresión facial que pongas, no menos verdad es que muchos ingenieros, matemáticos, informáticos, lingüistas, etc., han conseguido graduarse gracias al esfuerzo de muchos profesores que han utilizado no sólo los términos precisos, sino toda una gama de recursos no verbales, a la hora de impartir sus clases para que sus alumnos comprendieran, asimilaran y retuvieran los conceptos.

He tenido la oportunidad de impartir clase a muchas personas provenientes de carreras científicas, especialmente ingenierías, que suelen ser los más reacios a creer en la verosimilitud del impacto emocional en la emisión de un mensaje. Mi experiencia me ha demostrado que, incluso para aprender una fórmula matemática o para comprender un concepto, todos necesitamos la ayuda y asesoramiento de expertos que lo sepan explicar y que, obviamente, sólo con una

fórmula escrita en un papel o en una pizarra (VERBAL) o emitida neutralmente, no se comprende, asimila y retiene el mensaje en su totalidad, ni siquiera con muchas explicaciones escritas.

Necesitamos que la persona gesticule con las manos, module con la voz, exprese con la cara, acompañe con el cuerpo, nos mire a los ojos; en definitiva, necesitamos que el emisor del mensaje utilice recursos que ayudan a la parte cognitiva a procesar y retener los conceptos.

**Conclusión 2: la diferencia 7/38/55, extractada de los experimentos de Mehrabian, se refiere a actitudes y sentimientos. Cuando hablamos de enseñar, divulgar, presentar, convencer la actitud y el sentimiento son clave.**

Con respecto a esta matización, me gustaría destacar si existe algún mensaje que no impliquen los conceptos de “sentimientos” y actitudes. Aunque esté expresando la información más aséptica que queramos imaginar, siempre que la exprese un ser humano, conllevará sentimientos y actitudes determinadas. Siguiendo la teoría mencionada de Watzlawick, es imposible la no comunicación como es imposible el “no comportamiento”.

Es posible que el mensaje pueda ser muy neutro (como por ejemplo, la palabra “tal vez” utilizada en uno de los experimentos, por su contenido neutral), pero su expresión siempre conllevará sentimientos y actitudes detrás. Un profesor, apasionado de su asignatura, la contará con sentimientos y actitudes determinadas que propiciarán que el alumno se implique más en esa materia. Un profesor, al que no le guste su asignatura o no le guste especialmente impartir clase, lo transmitirá con una actitud distinta que propiciará el desinterés o incluso el rechazo de la materia por parte de sus pupilos, con total probabilidad.

Si no hay energía, el proceso comunicativo tiene menos garantía de éxito y en la mayoría de los casos, ninguno.

En relación a la importancia de los códigos no verbales en la emisión de mensajes, es imprescindible destacar a Iacoboni<sup>21</sup> de cuyas investigaciones habla en su obra “Neuronas Espejo” y afirma que los niños son muy sensibles a los gestos de los maestros en su aprendizaje. Por ejemplo, en los problemas de matemáticas, los niños tienen más tendencia a repetir en forma correcta un procedimiento cuando el discurso del maestro se correlaciona con los gestos, en comparación con la ausencia absoluta de éstos. Se deduce entonces que si el maestro hace gestos que no coinciden con el discurso, se obstaculizará el aprendizaje. De hecho, el autor menciona que está demostrado que los niños tienen menos probabilidades de repetir un procedimiento correctamente cuando el discurso del maestro se ve acompañado de un gesto inadecuado (incongruente), en comparación con la ausencia absoluta de gestos.

Es cierto que el abuso en la utilización de los resultados de un estudio a la mera simplificación de una fórmula basada en tres dígitos empobrece la trascendencia de la propia investigación y del campo al que se refiere, sin embargo, ello no significa que no sea una fórmula válida, si se sabe explicar en un contexto o con las matizaciones oportunas.

La esencia de los estudios de Mehrabian ha sido saber ofrecernos las herramientas para distinguir aquello que nos hace capaces de ser más eficaces en las comunicaciones y las relaciones. El valor de la teoría de Mehrabian toma fuerza en entornos donde el contenido emocional de la comunicación es significativo y la necesidad de que éste se capte apropiadamente es determinante. Personalmente, considero que existen muy pocos entornos en la comunicación humana, donde el

---

<sup>21</sup> IACOBONI, M.: *Las neuronas Espejo, empatía neuropolítica, autismo, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2009, p.85

contenido de la comunicación no sea emocional y/o significativo, de hecho, creo que difícilmente pueden existir.

“Understanding the difference between words and meaning is a vital capability for effective communications and relationships. For example, as John Ruskin so elegantly put it: "The essence of lying is in deception, not in words" <sup>22</sup>.

Sobre este estudio es interesante destacar que en 1970 se realiza una réplica del experimento de Mehrabian en la Universidad de Oxford de la mano del profesor Michael Argyle y sus colegas Alkema y Gilmour, denominado “The Communication of Inferior and Superior Attitudes by Verbal and Nonverbal Signals”<sup>23</sup>. Fue publicado en la revista British Journal of Social and Clinical Psychology,

El experimento fue realizado de forma más sofisticada que el de Mehrabian: se utilizó más de una única palabra emitida para valorar la actitud y los sentimientos del emisor por los sujetos que realizaban el experimento. De hecho, los sujetos estudiados, a los que se les facilitaba una copia del contenido, ya valoraban párrafos completos y textos con sentido pleno. Igualmente, se les mostró una serie de dieciocho video clips, en orden aleatorio, en los que los actores variaban su tono de voz y lenguaje corporal, de acuerdo al guión que les era dado.

Las dimensiones actitudinales que se medían en este test eran sentimientos de inferioridad, superioridad e igualdad. Los grados en los que los sujetos experimentales percibían la fuerza de esas actitudes en el actor, estaban basados en los códigos verbales y no verbales que les fueron suministrados.

---

<sup>22</sup> MEHRABIAN, A.: Business balls Wbsite. *Professor Albert Mehrabian's communications Model* [en línea] Alan Chapman [<http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>] 2004-2009

<sup>23</sup> ARGYLE, MICHAEL and others: *The Communication of Inferior and Superior Attitudes by Verbal and Nonverbal Signals*, British Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 9, part 3, September 1970, pp. 222- 231.

Los resultados arrojaron que las señales no verbales tienen 4.3 veces mayor impacto que las verbales, dentro de los sujetos sometidos al experimento. De este modo, se concluyó corroborando, en cierta manera, los estudios de Mehrabian de años anteriores.

¿Qué podemos decir ante toda esta abrumadora cantidad de experimentos, datos y estudios?

1. Ante una persona que emite un **mensaje inconsistente** o con una mínima dosis de incongruencia **entre su mensaje verbal y no verbal**, debemos ser absolutamente conscientes y realistas: su audiencia se decantará con bastantes probabilidades por dar **credibilidad a los códigos no verbales** (parte visual, primero con un impacto muy superior y después, parte vocal), que, con excepciones dependiendo de circunstancias, ámbitos, ponentes y situaciones, bloqueará al mensaje verbal.

2. Esto **no significa** en absoluto **que las señales no verbales sean más importantes que el propio mensaje** en sí. Nada más alejado de la realidad (ni más alejado de la realidad que Mehrabian pretendió transmitir y que se ha cansado de defender).

Los ponentes, oradores, directivos con los que trabajo se esfuerzan por transmitir un mensaje un *qué* que debe tener un significado claro para el emisor de ese mensaje. La cuestión es que ese *qué* (el qué digo) puede estar tan condicionado por el *cómo* (el cómo lo digo), hasta el punto de que no llegue a ser comprendido o ni siquiera atendido por mis receptores.

El reto es hacer que el mensaje llegue e influya en el otro. Eso es imposible hacerlo sin la ayuda de los tres parámetros: visual, vocal y verbal. Sin embargo, a pesar de que la regla de Mehrabian no dice que los códigos no verbales son más

importantes que el mensaje en sí, estos llegan a parecerlo y a convertirse en el propio mensaje cuando no son consistentes entre sí (coherentes) porque la audiencia desconecta por completo de lo verbal y dirige su atención plenamente (y lo almacena en su cerebro) hacia lo no verbal.

Esto suele ser lo que ocurre con muchos de los directivos, ejecutivos, ponentes, políticos, etc. a los que vemos hablar en público: la falta de congruencia entre sus “coordenadas” comunicativa hace que se focalice la atención hacia sus defectos y la evada del contenido de su argumentación. Resultado: comunicación ineficaz, poco creíble y con cero capacidad de influencia.

Los comunicadores eficaces, creíbles e influyente mantienen equilibrio entre sus habilidades de comunicación visual, vocal y verbal. La forma en que lo hacen la veremos con detalle en próximos capítulos. Cuando existe congruencia entre los tres campos (visual, vocal y verbal) es el propio mensaje el que fluye y destaca y por ende, el ponente que lo emite, comienza a tener relevancia.

En relación al impacto de lo no verbal frente a lo verbal, el psicólogo y profesor de Harvard Robert Rosenthal, junto con el también psicólogo Nalini Ambady publicó en 1993 los resultados de un experimento sobre la percepción por parte de los alumnos de una serie de aspectos no lingüísticos de la enseñanza de profesores de su misma institución. El objetivo era evaluar su estilo docente y determinar la importancia de la conducta no verbal y del atractivo físico en la buena enseñanza.<sup>24</sup>

Con anterioridad ya habían realizado otros experimentos (1979 y 1992) en los que demostraban que las primeras impresiones sobre las otras personas suceden en

---

<sup>24</sup> AMBADY, N. & ROSENTHAL, R.: *Half a minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness*, Journal of Personality and Social Psychology, 64 (3), 1993, pp. 431-441

cuestión de segundos y además de ser bastante fiables permanecen invariablemente en el tiempo.

Es fundamental destacar que todas estas investigaciones con personas de diferentes profesiones y con distintos grados de interacción social, incluyendo las relaciones con jefes, colegas y subordinados, presentan unos resultados análogos.

El experimento en cuestión consistió en filmar a 13 profesores impartiendo sus clases. A partir de estas filmaciones se realizaron 39 cortes de 10 segundos de duración cada uno a los que se les suprimió la voz.

Se tomaron al azar tres de esos cortes y los mostraron a nueve estudiantes independientes de sexo femenino, a las que se les solicitó que puntuasen a los profesores filmados en una escala de 1 a 9 en relación a 15 rasgos de su personalidad (receptivo, activo, atento, competente, confiado, dominante, empático, entusiasta, honesto, amable, no ansioso, optimista, profesional, apoyador, afectuoso).

Las puntuaciones asignadas por estas estudiantes, tras ver los tres cortes de una duración total de 30 segundos, no sólo fueron semejantes, sino que presentaron correlaciones significativas en 9 de los 15 rasgos puntuados (activo, competente, confiado, dominante, entusiasta, amable, optimista, apoyador, afectuoso) con las puntuaciones asignadas al final del semestre por el grupo de alumnos que asistieron a las clases de dichos profesores.

Posteriormente, Ambady y Rosenthal repitieron el experimento con profesores de escuelas de secundaria, comparando las puntuaciones de los alumnos con las de los directores de los centros, hallando las mismas correlaciones entre las puntuaciones asignadas. Más adelante se redujo la duración de los cortes, primero a 5 segundos y después a 2 segundos. Las puntuaciones asignadas también por estudiantes independientes de sexo femenino resultaron ser menos fiables, pero

todavía presentaban correlaciones significativas con las asignadas por el grupo de alumnos al final del semestre. Estos resultados permitieron concluir que a un alumno le bastaba observar la conducta de un profesor durante dos segundos tan sólo para definir su perfil psicológico y evaluar la eficacia de su enseñanza.

Lo más sorprendente de esta conclusión es que el común de los estudiantes percibe de manera intuitiva, en los treinta primeros segundos de un encuentro con un profesor, la imagen que de éste tendrá pasados unos minutos o unos meses.

Así, si aplicamos este principio a la evaluación del profesorado, observando únicamente cortes inferiores a 30 segundos de la filmación de una clase, sería posible evaluar, hasta un 80% de fiabilidad, la eficacia pedagógica de un profesor en la relación enseñanza-aprendizaje con sus alumnos, con independencia de la competencia intelectual y académica de éstos para juzgar la formación e idoneidad profesional de sus profesores.

Rosenthal también demostró gracias al test PONS que las palabras representan menos del 10 por ciento de la comunicación. Este test, según Turchet,<sup>25</sup> permitió comprender y medir hasta qué punto la inteligencia sensible entre individuos pasa por procesos inconscientes en los que las palabras sólo ocupan un lugar menor.

Continuando con el recorrido de autores que han aportado sus investigaciones al campo de la comunicación, destacamos al científico estadounidense **Paul Eckman**<sup>26</sup> que ya demostró en la época de Mehrabian la teoría de Darwing de que las emociones primarias son universales. Desarrolló un dispositivo llamado FACS

---

<sup>25</sup> ROSENTHAL R. *The PONS test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Cues*, Advances in Psychology Assesment, de MACREINOLDS P., San Francisco, 1977 Apud. TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción, entender los códigos inconscientes de la comunicación no verbal*, Barcelona, 2010, p.14 .

<sup>26</sup> ECKMAN,P.: *El rostro de las emociones*, Barcelona, 2012



(Facial, Action Coding System) para describir la microreacciones de la cara que muestran cómo los rasgos faciales expresan nuestras emociones.

En los años 80 se establece un salto en los descubrimientos acerca de la aprehensión del cuerpo y su relación con el cerebro en el proceso de la comunicación gracias al avance tecnológico de aparatos como el escáner, la imagen, la resonancia magnética funcional (fMRI) y la topografía por emisión de positrones (PET). Estos resultados permiten comprender hasta qué punto son importantes las emociones para leer la comunicación.

Las investigaciones demuestran que las emociones son parte de la razón, son las que la estructuran. Comienza una revolución epistemológica: los seres más racionales son los más afectados por sus emociones y sus investigadores se unen en un movimiento llamado Inteligencia emocional.

En este tipo de pensamiento nace la neurobiología: **Antonio Damasio** muestra, a partir del estudio de una persona con lesión del lóbulo pre frontal que un ser no prioriza la información cuando no siente realmente, no puede tomar decisiones racionales.<sup>27</sup>

**Joseph Le Doux**<sup>28</sup> demuestra la importancia de la amígdala (sistema límbico) para la toma rápida de decisiones y como ésta es, en ciertas circunstancias, más rápida que el neo córtex, donde se toman las decisiones racionales.

Sin que sea el objeto de su estudio ni su intención, muestra cómo los fenómenos subliminales son fundamentales en el proceso de la comunicación.

---

<sup>27</sup> DAMASIO, A.: *El error de Descartes*, Barcelona, 2011

<sup>28</sup> LE DOUX, J.: *El cerebro emocional*. Barcelona, 1999

También en los 80 nace la sinergología, una disciplina todavía muy joven que tiene su origen en los estudios doctorales de Philip Turchet<sup>29</sup>, sobre la racionalidad del comportamiento. Comenzó analizando los movimientos de los ojos y su relación con la cultura y posteriormente, las incongruencias entre nuestros pensamientos y nuestras acciones, simplemente observando los movimientos corporales.

La sinergología trabaja en el campo de la comunicación y no de la terapia. No es una disciplina comportamentalista<sup>30</sup>, ya que supone que el comportamiento es reflejo de movimientos profundos en la persona y la comunicación de una persona se modifica en función de los mensajes que recibe del otro y del entorno<sup>31</sup>.

Trabajar sobre el comportamiento para comunicar más eficazmente, como propone el comportamentalismo, carecería de sentido para la sinergología, ya que no estaríamos comunicando desde el interior. En este sentido, considero que se trata de una disciplina realmente interesante para observar el comportamiento de la otra persona; sin embargo, los estudios que expondré durante esta tesis demuestran la importancia que tiene la modificación de la conducta no verbal para llegar incluso a conseguir una modificación de la actitud interior del individuo e incluso de sus emociones.

Por tanto, mi tesis se orienta más hacia una actitud comportamentalista, contraria a la sinergología, a pesar de que considero que se trata de una ciencia realmente interesante para conocer más en profundidad las emociones y actitud interior de las personas con las que interactuamos. Tal y como se recoge en la web oficial de sinergología, el cerebro y el cuerpo son una única entidad. Descomponer el cuerpo es descomponer el cerebro. Observar el movimiento del cuerpo es observar la mente en movimiento.

---

<sup>29</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje del cuerpo*, Bilbao, 2011

<sup>30</sup> El comportamentalismo implica que la personalidad se puede comprender observando el comportamiento, y que, cambiando este último, se puede cambiar la personalidad.

<sup>31</sup> REVISTA DE SINERGOLOGÍA, 2006

#### 4.1.2. El modelo sinergológico

Etimológicamente, Sinergología es el método de lectura de los movimientos corporales o en definitiva, el método de lectura de la comunicación no verbal:

- SYN: ser unido, resumen
- ERGON: movimiento del cuerpo
- LOGOS: discurso, método

Es, por lo tanto, un método que permite leer la CNV. Para ello, determina cómo los detalles gestuales que realizamos reflejan nuestros pensamientos, las emociones que expresamos y las que ocultamos. Nuestro cuerpo es el lugar donde viven nuestros pensamientos. El cuerpo y el cerebro están relacionados con la psique. Los movimientos de uno tienen repercusiones en el otro. Los pensamientos se expresan o no se expresan, los movimientos de los pensamientos reprimidos dejan trazas en el cuerpo.

La sinergología permite descryptar los restos de esos pensamientos reprimidos sobre nuestro propio cuerpo y el de nuestros interlocutores. Es la disciplina que permite la lectura de la Comunicación No verbal (CNV).

Para la sinergología, comprender a un ser humano es , en principio, sentirle en su globalidad antes de ir hacia los detalles de sus actitudes. Esta disciplina tiene tres áreas de trabajo que se denominan “Miradas sinergológicas”:

- **La estatua**, sobre la que realizaré un análisis más profundo en el capítulo 5 y que es la responsable de expresar los sentimientos de la persona; corresponde a la lectura global de todo el cuerpo donde algunas partes van a tener características que expresan la personalidad más íntima. Se compone de ocho segmentos que detallaré posteriormente en esta tesis.

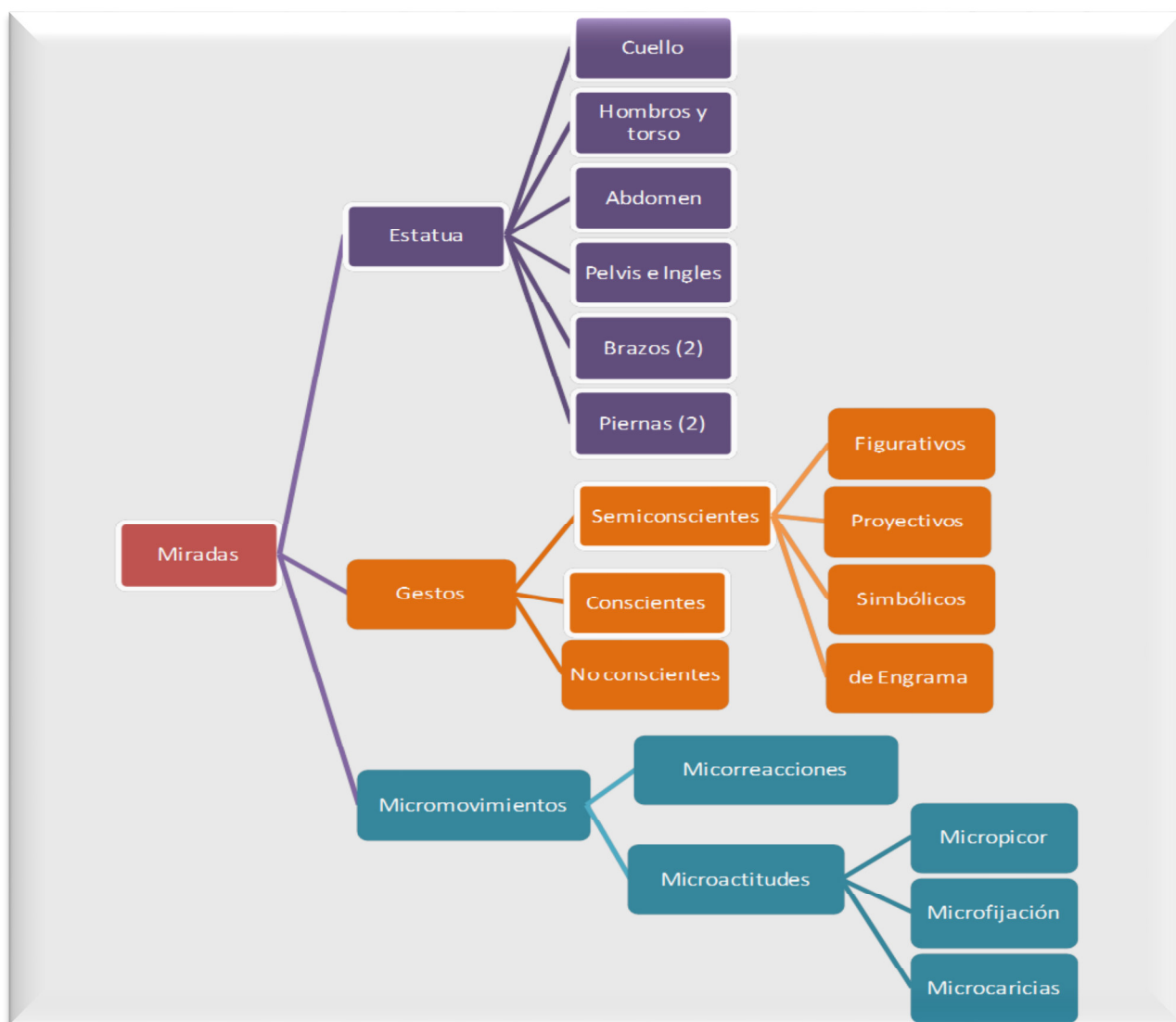
- **La actitud interior:** responsable de traducir las emociones al observar el tono corporal. Las emociones se leen sobre ciertas partes más específicas del cuerpo, especialmente en todos los movimientos inconscientes que realizan las manos y los pies. Las emociones se expresan cuando hacemos gestos y la sinergología distingue cuatro tipos de gestos: conscientes, no conscientes y semiconscientes. Los últimos son los que más interesan al enfoque sinergológico que distingue cuatro categorías: figurativos, proyectivos, simbólicos y de engrama.
- **Micromovimientos:** traducen los impulsos, son gestos de autocontacto, rápidos e impulsivos y se leen de manera muy específica. Es necesario analizarlos dentro del contexto de comunicación, hay dos formas de micromovimientos: las microactitudes (compuesto por micropicoreos, microfijaciones y microcaricias) y las microrreacciones (son los movimientos rápidos e involuntarios que se producen sin las manos (pupilas, brazos, piernas, hombros)).

Para la sinergología es imposible comprender al ser humano sin el engranaje de estas tres miradas.

En esta tesis, me centraré, especialmente en aquellos gestos semiconscientes con el fin de verificar el grado de implicación, espontaneidad y conexión con el mensaje y por tanto, la credibilidad e influencia de la persona. Por supuesto, la sinergología ofrece un abanico mucho más amplio en su análisis, pero con los conceptos que detallaremos, podemos tener una idea bastante clara para defender mi hipótesis.

Por tanto, una vez establecido el modelo sinergológico con las tres miradas para contextualizar esta disciplina, mencionaré en el capítulo III, dedicado al Contexto Comunicacional, aquellos rasgos sinergológicos correspondientes a cada apartado que puedan aproximar el análisis de la credibilidad y capacidad de influencia desde la percepción externa de la persona.

**Figura 2**  
**Resumen miradas sinergológicas**



En el ámbito de la comunicación no verbal, que reagrupa concretamente toda la gestualidad, nunca se había realizado una distinción tan fundamental para el diagnóstico de las emociones y pensamientos de las personas: **los gestos conscientes y los gestos no conscientes**. Los gestos conscientes son de dos naturalezas: los gestos motores (coger un vaso de agua o escribir, por ejemplo) y los gestos reflejos y culturales. Los gestos conscientes motores se proyectan bastante sistemáticamente en disciplinas como la neuromotricidad o la psicomotricidad en concreto.

Los gestos conscientes culturales han sido estudiados muy seriamente en una línea que se remonta a Darwin, pasa por Desmond Morris y cruza la etología y la etnometodología concretamente.

Por el contrario, hasta hoy, las reglas de lectura de la comunicación no verbal, cuando ésta es no consciente o semiconsciente, no habían sido analizadas ni dictadas. Obviamente, en el campo de la neuropsicología sí se han realizado innumerables observaciones; pero, hasta la aparición de Turchet y sus estudios no se ha emprendido ninguna investigación real de sistematización de esta forma de comunicación.

En resumen, la comunicación no verbal nunca ha sido objeto central y único de ninguna disciplina aunque todas se refieran, más o menos, a ella.

En relación a los gestos que realizamos **inconscientemente**, cada uno de nosotros tenemos tendencia a utilizar la mano derecha o la izquierda. ¿Por qué realizamos gestos con una u otra mano? ¿Por qué, en unas ocasiones, la persona fumadora utiliza la mano derecha para sujetar su cigarrillo y en otras la izquierda?, o ¿por qué esos gestos que realizamos con una u otra mano van hacia la derecha o a la izquierda?

Los sistemas de análisis de comunicación no verbal hasta la aparición de la sinergología no permitían contestar a esta cuestión de forma satisfactoria, el hecho de ser diestro o zurdo tampoco, el hecho de ser americano, colombiano, francés o español tampoco.

No obstante, la base de datos de miles de vídeos clasificados en los que las personas fuman, beben, o realizan ademanes con una u otra mano, ha posibilitado fabricar tipologías precisas de fenómenos tan amplios como la relación de la mano, del cigarrillo y de la boca. Cuando el gesto es consciente como lo son todos los gestos motores principales, como por ejemplo, escribir o llamar a un taxi, el gesto se realiza siempre con la mano motriz. Este tipo de gestos no tienen interés para estudiar en sinergología.

El objeto de la disciplina sinergológica es, en primer lugar, encontrar:

1. Un modo de clasificación eficaz de toda información no verbal.
2. Después, aplicar con rigor ciertas claves para descifrar los códigos no verbales.
3. Luego, verificar que las claves se corresponden con lo que se había observado.

En el núcleo de la disciplina sinergológica, la clasificación sistemática de todo tipo de información no verbal en bases de datos complejas, permite observar, verificar, validar, aportar un cuerpo de conocimientos sólidos y útiles en mundos tan diferentes como la educación, la psicología, la criminología, el ámbito general del mundo del trabajo y evidentemente, la autoobservación y el autoconocimiento de uno mismo.

Es importante destacar que la sinergología basa su desarrollo en la lectura de los códigos no verbales del cuerpo a través de una serie de ítems que reagrupa en un método de asociación de actitudes que denomina Método ASAT (del francés Assattes, literalmente "asociación de actitudes").

El método Asat permite cuantificar los indicios que posibilitarán sistematizar un método lo más científicamente posible para demostrar proposiciones sobre diagnósticos de personas a través de sus gestos.

El principal obstáculo contra el que lucha la sinergología es el de la intuición. Generalmente las intuiciones son buenas consejeras, pero ocurre que las intuiciones, en ocasiones son erróneas y traducen nuestros estados anímicos y nuestros juicios de valor.

El método Assat permite hacer un análisis sinergológico científico yendo de lo general a lo particular. Es interesante tomar un ejemplo cotidiano concreto: vas a tomar un café y el camarero que te atiende parece estar triste, ¿cómo sabemos claramente que su tristeza es una tristeza real (creíble)? La sinergología “mide” esa emoción.

Si decimos que un ser humano está triste porque una de las comisuras de su boca se sitúa hacia abajo y concluimos que está triste a partir de un único indicio, con un sólo ítem no podemos decir que nuestra observación es muy rica. Calificaríamos a esta actitud con un Assat 1. Diríamos que esta persona está triste con un Assat 1 (boca hacia abajo). Es muy pobre. Esta observación para la sinergología no tendría validez ni sentido.

Veamos ahora este análisis aplicando el Método ASSAT: el camarero está triste porque las dos comisuras de la boca caen (2 ítems); su párpado izquierdo se cierra (1 ítem), no parpadea (1 ítem), se ve la esclera por debajo del iris de sus ojos (1 ítem), que el exterior de sus cejas cae (1 ítem), sus hombros están caídos (1 ítem), que el eje sagital de su cabeza cae (1 ítem) y que su estatua está cerrada (1 ítem). Esta tristeza estaría calificada con un Assat 9. En este caso, sería



un indicio rico de cierre de nuestro interlocutor. Se podría afirmar que está triste con casi absoluta seguridad.

En Sinergología se distingue:

- El Assat pobre : de 1 a 4
- El Assat moderado : de 5 a 7
- El Assat rico : a partir de 8.

Esto corrobora la teoría de Pease <sup>32</sup> que afirma que hay tres clases de movimientos observables en la CNV: **los faciales, los gesticulares y los de postura**. Aunque se pueden categorizar todos los gestos, están fuertemente entrelazados y, una sola palabra no da el sentido completo a un mensaje y hay que tener la frase completa y el contexto para entender todo el significado.

La Semiología del Gesto (SG) se orienta hacia la misma necesidad de precisión y análisis que la sinergología. Se trata de una ciencia iniciada fundamentalmente durante los años 60 del siglo XX (aunque no con esta denominación, sino bajo el nombre kinesia y con un campo de estudio más restringido: solo el gesto), y cuyo objeto de estudio es el discurso no verbal como una unidad comunicológica.

Aunque se suele confundir SG con Kinesia, suele comprender tres campos fundamentales de estudio: **1º) la kinesia**: estudia el discurso gestual en el seno de la vida social; **2º) la proxemia**: estudia las relaciones actitudinales expresadas en la distribución espacial de personas, objetos y mobiliario; y **3º) la paralingüística**: estudia el conjunto de signos fonéticos que expresan actitudes, tales como los silencios, el relieve elocutivo (variaciones en el volumen, tono y ritmo o velocidad), pausas, etc.

---

<sup>32</sup> PEASE, A. *La comunicación no verbal. El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2006, p.3

Destaco aquí la confluencia de la sinergología y la kinesiología en cuanto al método de interpretación de los códigos observados. Al igual que la sinergología, la Kinesiología estudia el discurso gestual como una macrounidad, compuesta por unidades menores que denominamos signos gestuales. Cada signo gestual tiene un significado que expresa, generalmente, la actitud del receptor frente al mensaje del emisor.

Para la kinesiología, no basta con tener un signo: necesita una cadena de signos. Cada signo apunta a un significado que denominamos semántica particular, pero la semántica particular no basta, así que se precisa reunir varios gestos con la misma semántica particular, para tener una semántica más global que definimos como **semántica kinésica** o campo semántico. Mientras más signos gestuales se obtengan de un mismo campo semántico, menos dudas habrá de la confiabilidad, aunque se considera (a diferencia de la sinergología) que a veces hay signos tan fuertes que no exigirá que el campo semántico aporte muchos más.

Esta cadena de signos se denomina **sintaxis kinésica**, y su lógica es más bien reactiva, pues la secuencia de gestos (efecto) obedece a la secuencia en el discurso del emisor (causa); por consiguiente, si en una charla de ventas estoy mencionando las bondades de mi producto, es probable que aparezcan alternados gestos de interés con gestos de rechazo, en cuyo caso, la habilidad estriba en ir registrando no solo la relación causa-efecto, sino la relación signo-campo semántico.

Para la **correcta interpretación del discurso gestual**, es preciso reunir varios gestos (sintaxis kinésica) que apunten hacia un mismo significado global (semántica kinésica); en el caso contrario, será muy difícil llegar a una interpretación conclusiva.

Por ejemplo, si pregunto a alguien si está de acuerdo con lo que expongo, y al responder se toca sutilmente el lóbulo de la oreja, solo tendré un signo cuya semántica particular es 'mentira o inseguridad'; solo cuando tenga varios signos gestuales (sintaxis kinésica) apuntando al mismo significado de 'mentira o inseguridad', tendré una semántica kinésica que me garantice la correcta interpretación del discurso gestual.

Además, con el objetivo de validar sus proposiciones para afirmar que las observaciones sean reales, la sinergología utiliza el criterio de la falsabilidad o falsacionismo creado por Karl Popper<sup>33</sup> Para Popper, una teoría sólo es científica con la condición expresa de que su verdad se pueda impugnar por la observación. Así pues, lo que le da valor a la cientificidad de la proposición, es la posibilidad de refutar por la experiencia (o falsabilidad)<sup>34</sup>.

En conclusión, podemos decir que una teoría es científica si se puede "poner a prueba", si es "testable" o "falsable".

Para la sinergología, existe una universalidad en la raza humana y por tanto, también existe una universalidad en su CNV.

La sinergología aboga por que, a nivel inconsciente y subliminal, las diferencias culturales no son perceptibles y porque los hombres y las mujeres no comunican en lo fundamental de formas diferentes.

Es evidente que en el proceso de la comunicación intervienen códigos culturales conscientes; pero esta comunicación es tan sólo superficial. En un nivel más

---

<sup>33</sup> POPPER, K.: *La lógica de la investigación científica*, Madrid, 1980

<sup>34</sup> Sinergologia.org "¿En qué es la sinergología una disciplina científica?"  
URL[<http://www.synergologie.org>]

profundo, el deseo afecta al cerebro según las mismas reglas para todos los hombres y mujeres del mundo. La sinergología defiende que al observar el cuerpo, podemos conocer lo que está sucediendo en el cerebro.

Para comprender mejor por qué estos mecanismos son universales, tomamos el siguiente ejemplo:

“Si hay un incendio detrás de usted y debe escaparse para salvarse, será necesario, en primer lugar, que su cerebro envíe sangre a las piernas. Que usted sea de Europa, América, Papúa, Nueva Guinea o Bali, hará que el mismo mecanismo neurofisiológico se ponga en marcha.”<sup>35</sup>

Por tanto, no hay más que una raza humana que funciona según las mismas reglas neurofisiológicas. El sistema nervioso central da órdenes al cuerpo para que responda y active las piernas. Si se reprime ese deseo de huir, el cerebro ya habrá enviado la sangre a las piernas y el gemelo sentirá cierto picor durante unos segundos, la reacción que usted sienta, será el resultado de ese mecanismo desencadenado en su cuerpo.

La traducción inconsciente de los deseos humanos es universal y propia de la raza humana, según la sinergología. Las actividades del cuerpo de cualquier individuo están gestionadas por dos hemisferios cerebrales, independientemente de dónde vivan las personas (hombres o mujeres) que contienen esos cerebros. Dondequiera que estén las cabezas de los seres humanos sobre sus cuerpos, el cerebro tiene la misión de activar las zonas del cuerpo desde el sistema nervioso central, y lo hace bajo las mismas reglas y los mismos principios que son universales.

---

<sup>35</sup> HUNE HUMANIDADES Y NEGOCIOS, Apuntes Curso Experto en Comunicación No verbal, *De la comunicación no verbal a la sinergología, Algunos puntos de referencia*, 2012, pp 3-4.

Antes de comenzar a describir los distintos gestos, posiciones y movimientos que observa la sinergología, es fundamental describir la base neurológica de esta ciencia y destacar la importancia del sistema nervioso central en la realización de los gestos a través de los paradigmas y lógicas sinergológicos.

### **Los paradigmas y lógicas de la sinergología**

La comunicación no verbal es universal en la raza humana, sin distinción de diferencias <sup>36</sup>culturales o entre hombres y mujeres, ya que, a nivel inconsciente y subliminal, estas diferencias no son perceptibles. Aunque evidentemente en el proceso de comunicación intervienen códigos culturales conscientes, a nivel profundo las reglas que afectan al cerebro son las mismas.

Hay ciertas diferencias en algunas cuestiones relacionadas con la escritura donde se aprecian diferencias entre los occidentales y los árabes, por la dirección de la escritura, como veremos más adelante.

#### **- Lógica cerebral o hemisférica**

Toda la raza humana tiene un cerebro con dos hemisferios. El cerebro y esos dos hemisferios tienen la misión de activar las zonas del cuerpo desde el sistema nervioso central, y lo hace bajo las mismas reglas y los mismos principios para todos. Las diferencias que se pueden producir entre hombres y mujeres no se establecen por razones fisiológicas sino de una actitud mental diferente que implica una actitud física diferente. De igual manera que la comunicación no verbal de diferentes culturas puede ser diferente por los modelos de vida que adquirimos, pero no por razones fisiológicas.

---

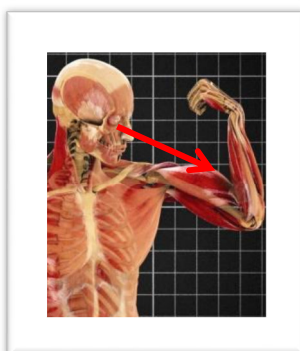
<sup>36</sup> Ibídem

La sinergología se basa en una serie de lógicas, que intervienen en la interpretación de los gestos, y que resumiré a continuación.

Considero de gran importancia volver a recalcar, como también destaca Pease<sup>37</sup>, que la lectura de los gestos mediante la sinergología no puede aplicarse para pretender con un solo gesto interpretar la intencionalidad o estado de ánimo de una persona. Un gesto es el equivalente a una palabra. Con una sola palabra no podemos comprender el significado de un mensaje verbal, de igual manera que con un solo gesto no podemos interpretar nada si no se analiza el contexto ni su unión con otros gestos. De igual manera, tal y como ocurre con las palabras, un mismo gesto puede tener varios significados

**Figura 3**

**Lógica Hemisférica o Lógica cerebral**



La lógica hemisférica tiene su base en el funcionamiento de los dos hemisferios cerebrales. Sperry<sup>38</sup>, Gazzaniga y Bogen, demostraron que en los humanos existe una hiperespecialización hemisférica. El hemisferio izquierdo rige el lado derecho del cuerpo, es el asentamiento de facultades como el lenguaje, el razonamiento lógico, las matemáticas.

---

<sup>37</sup> PEASE, A.: *La comunicación no verbal. El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2006

<sup>38</sup> SPERRY, R.W.: *La especialización lateral de los hemisferios separados quirúrgicamente. En Programa de Neurociencias Tercer estudio*. Cambridge MIT Press 3:5-19. F. Schmitt y F. Worden, 1974

El hemisferio derecho rige el lado izquierdo del cuerpo y controla facultades referidas a la intuición, las relaciones espaciales, reconocimientos de imágenes, patrones y configuraciones. Estas investigaciones sobre el cerebro, sobre la bilateralidad cerebral o Teoría de los Hemisferios Cerebrales le valió a Sperry el Premio Nobel en 1981.

Los experimentos de Sperry demostraron que cada hemisferio cerebral se especializa en una forma distinta en el proceso de información que complementa a la del otro hemisferio. Ninguna es superior a la otra, y es la suma de ambas lo que le da a la mente su asombrosa flexibilidad y lo que genera el pensamiento efectivo. Alonso<sup>39</sup> explica que Sperry pudo llegar a esta idea al trabajar con pacientes epilépticos a los que se había seccionado el cuerpo caloso.

A modo de resumen, los hemisferios cerebrales están especializados en diferentes funciones pero se conectan a través del cuerpo caloso, ampliando enormemente los resultados obtenidos frente al uso de un solo hemisferio. Predomina en la mayoría de nosotros ampliamente el hemisferio izquierdo, pero lo ideal sería lograr equilibrio entre ambos cerebros como lo destaca el investigador Robert Ornstein<sup>40</sup>, al considerar que quien usa más el cerebro izquierdo es analítico y racional y quien emplea más el cerebro derecho es intuitivo, pero que se necesita buscar el equilibrio entre lo racional y lo intuitivo. Por otro lado, destaca que el uso de ambos hemisferios conjuntamente no duplica la capacidad cerebral, sino que puede llegar a multiplicarse por 10 o 20.

Coloquialmente, hablamos de razón (Hemisferio izquierdo más racional) y corazón (Hemisferio derecho, más emocional).

---

<sup>39</sup> ALONSO, M.: *Reinventarse*, Barcelona, 2010, p.25

<sup>40</sup> ORNSTEIN, R. *The Right Mind: Making Sense of the Hemispheres*, 1997

Alonso <sup>41</sup>señala la importancia o mayor peso de lo emocional en el hemisferio derecho, por la mayor conexión que hay entre ese hemisferio y el cerebro límbico. En el cuadro 1 recogemos un resumen de las funciones cerebrales de ambos hemisferios. Todos los gestos y la interpretación de los mismos tendrán su base en esta diferenciación entre hemisferios y el cruce que se produce entre el cuerpo y el hemisferio.

Así los movimientos con el lado del cuerpo izquierdo, dominados por el hemisferio derecho serán más representativos de aspectos emocionales o de aspectos que afectan a la propia persona. Los movimientos con el lado derecho, dominados por el hemisferio izquierdo serán debidos a cuestiones más racionales, cuestiones de control y cuestiones que no afectan a la persona sino a los otros o al exterior de la persona o como señalan Williamson y Tucker, el hemisferio izquierdo tiene como función la atención controlada y la función del derecho es la apertura emocional.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> ALONSO, M., Op.cit. p.40

<sup>42</sup>TUCKER D.M , WILLIAMSON P.A : *Asymétric neural control systems in human self regulation*, Psychological review, 91, pp. 185-215.



**Cuadro 1**  
**Resumen lógica cerebral**

Hemisferio Izquierdo	Hemisferio Derecho
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Racional</li> <li>✓ Lógico</li> <li>✓ Secuencial</li> <li>✓ Divisorio</li> <li>✓ Analítico</li> <li>✓ Simétrico</li> <li>✓ Descriptivo</li> <li>✓ Consciente</li> <li>✓ Científico</li> <li>✓ Lingüístico</li> <li>✓ Reproductivo</li> <li>✓ Realista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intuitivo</li> <li>✓ Analógico</li> <li>✓ Aglutinador</li> <li>✓ Simultáneo</li> <li>✓ Sintético</li> <li>✓ Asimétrico</li> <li>✓ Gestáltico</li> <li>✓ Inconsciente</li> <li>✓ Artístico</li> <li>✓ Kinestésico</li> <li>✓ Creativo</li> <li>✓ Alucinatorio</li> </ul>
<p><b>Movimientos lado derecho.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los otros</li> <li>• Activo en situaciones de control</li> <li>• Atención controlada: tengo que...</li> <li>• Dopamina para el control de la respuesta motriz</li> <li>• Domina el lenguaje, los gestos: decide y actúa</li> <li>• Respuestas conscientes</li> <li>• Crea el tiempo</li> <li>• Atención controlada</li> </ul>	<p><b>Movimientos lado izquierdo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación a uno mismo</li> <li>• Activo en situaciones espontáneas</li> <li>• Apertura emocional. Me gustaría...</li> <li>• Serotonina, Norepinefrina: equilibrio homeostático</li> <li>• Domina la lógica, el cálculo, analiza.</li> <li>• Respuestas más espontáneas menos consciencia</li> <li>• Sin noción del tiempo</li> <li>• Atención de apertura <b>emocional</b></li> </ul>

## - **Lógica neurosimbólica**

Esta lógica se aplica para estudiar los movimientos de los brazos y las manos cuando están fuera del eje de los hombros. Dentro de esta lógica cabe distinguir dos categorías:

### **Lógica diacrónica: temporal**

Esta lógica está asociada al sentido de la escritura. Los occidentales comenzamos por la izquierda y los árabes por la derecha. Según este patrón de escritura, el comienzo de las cosas está a la izquierda y el final a la derecha ( y al revés en los árabes) de la misma manera, el pasado se sitúa a la izquierda y el futuro a la derecha.

Este patrón temporal, en personas muy prácticas se puede sustituir por gestos hacia atrás (pasado) y gestos hacia adelante (futuro). Los gestos se pueden realizar con las manos, la cabeza, los ojos e incluso el cuerpo entero desplazándose a la izquierda o derecha

### **Lógica socioafectiva. Burbuja del EGO**

Esta lógica, muy relacionada con la anterior, parte de la premisa de que el pasado es lo conocido, nuestra zona de confort, nuestros afectos nacen de nuestros aprendizajes, lo que se sitúa en nuestro ego, nuestra burbuja. El futuro representa lo desconocido, de lo que desconfiamos, lo de otros, lo que nos es exterior.

Esta lógica la podemos leer tanto en los movimientos de los brazos como en la mirada y en algunos casos con los vaivenes de la cabeza o del propio cuerpo entero.

**Cuadro 2**  
**Resumen lógica cerebral**

Izquierda	Derecha
Bueno	Malo
Pequeño	Grande
Día	Noche
Blanco	Negro
Verdadero	Falso
Caliente	Frío
Rojo	Azul
Local	Extranjero
SÍ	NO
Valores positivos, con el pasado, nuestra historia, lo conocido, lo que sé, lo que me pertenece, de lo que me fío. Lo importante	Valores negativos, lo desconocido, lo extraño, lo lejano, los otros, lo que debo, no me fío, lo segundo. Lo último
Lo que nos da seguridad	Lo que nos da miedo

- **Lógica Analítica y sistémica.**



La **lógica analítica** nos habla del estado de la persona, y se aplica cuando dos personas están de frente y se pueden mirar una a la otra.

Los ejes de cabeza en este caso nos indican el estado interior de la persona, en relación al tema de que se esté tratando o en relación a la persona con la que se esté comunicando. También se aplica o tiene sentido, para los cruces de brazos (bucles de retroacción) que nos hablan del estado interior de la persona.



La lógica **sistémica**, es una lógica en relación al entorno y a los demás, se puede analizar cuando las personas no están de frente sino que la mirada es lateral. Los movimientos de las piernas (bucles de retroacción) hacen referencia a esta lógica indicándonos el estado de la persona con relación a su entorno y a las personas que estén en el mismo.

Se puede percibir, a veces consciente y otras veces inconscientemente, que hay una incoherencia entre el mensaje verbal y el mensaje corporal de nuestro interlocutor. La sinergología ayuda a detectar los indicios de esa incongruencia.

Realmente, las personas más eficaces comunicativamente hablando son aquellas que no dejan resquicio a la posibilidad de pensar que “hay algo detrás” que no es realmente cierto todo lo que verbalizan, como detallaré posteriormente.

Pero para llegar a esa afirmación es necesario aprender a observar y definir qué es lo que hay que observar. En el capítulo 3.1. realizaré un exhaustivo estudio sobre los parámetros más importantes que debemos observar en el ser humano y que pueden ayudar a conocer un patrón específico de comunicación creíble e influyente.

## 4.2. Neurociencia social y comunicación

En repetidas ocasiones durante mis clases y mis sesiones con ponentes, he podido comprobar cómo los estados anímicos de las personas provocaban una influencia casi determinante en la transmisión del mensaje, así como en la relación que se establecía entre el orador y la audiencia a la que se dirigían.

El estado anímico de las personas influye a su vez sobre el estado anímico de las otras personas con las que se relaciona. En el caso de un ponente que se enfrenta a la tarea de trasladar y convencer sobre sus ideas a muchas personas, su actividad implica poseer una notable capacidad de control sobre el grupo y sobre su propio estado anímico. Esto suele poner de manifiesto la capacidad de inteligencia social del cerebro a la hora de enfrentarse a situaciones conflictivas.

Son los circuitos neuronales del cerebro los que se activan para tomar determinadas decisiones. Así sucede cuando ellos actúan sobre el ponente haciendo que este formule una pregunta concreta a la audiencia con la cual consiga que su nivel de atención se active, o que la tensión disminuya y el ambiente se relaje. Son los mismos circuitos neuronales que se activan también cuando huir o quedarnos quietos si nos encontramos enfrente de un perro enseñando los dientes.

Los **circuitos sociales del cerebro** se ponen en marcha en cualquier encuentro entre seres humanos: en una reunión de ventas, delante de la persona que atrae o cuando uno siente miedo por algo.

Desde hace no mucho tiempo, la ciencia es capaz de dar una explicación probada, logrando especificar los mecanismos neuronales que intervienen en cada una de estas situaciones. En el caso que nos ocupa, sucede que en la transmisión de esas

ideas el conocimiento del funcionamiento de estos mecanismos va a resultar de una importancia capital para comprender qué elementos de la comunicación no verbal funcionan, debido a que provocan una repercusión determinada en el cerebro de los receptores del mensaje.

Esta repercusión y podríamos decir “conexión neurológica” es clave en comunicación. Tiene que ver con un concepto interesante que me interesa desarrollar aquí y que se denomina “sincronía interaccional”. En 1967, tal y como recoge Flora Davis<sup>43</sup>, especialistas en kinesis como William Condon pudieron comprobar visionando películas de la vida real, la importancia de la sincronía interaccional entre personas que implica compartir el ritmo entre individuos que se comunican y que es el cimiento de la comunicación humana.

Los orígenes de la expresión ‘Neurociencia social’ se remontan a los años noventa, por obra de los psicólogos John Cacioppo y Gary Berntson, a los que se considera los profetas de esta nueva ciencia. Según Cacioppo, actualmente, director del Center for Cognitive and Social Neuroscience de la Universidad de Chicago:

<sup>44</sup>“Hoy en día – añade Cacioppo - estamos en condiciones de empezar a dar sentido al modo en que el cerebro moviliza nuestra conducta social y en que el mundo social influye en nuestro cerebro y en nuestra biología”

Cacioppo y Mathew Lieberman, trabajan actualmente en la UCL y en la Universidad de Columbia respectivamente y publican en la revista *American Psychologist* un interesante artículo donde realizan una aproximación y explicación de lo que llaman “neurociencia social cognitiva”<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> DAVIS, F.: *La comunicación no verbal.*, 1976 p.61-65

<sup>44</sup> GOLEMAN D., *Inteligencia Social*, Barcelona, 2007, pp. 22

<sup>45</sup> OCHSNER,K,LIEBERMAN,N, *The emergence of Social Cognitive Neuroscience*, art. en *American Psychologist*, 2001, pp. 717-734

El propio nombre hace referencia a la integración de datos con múltiples análisis que van desde la experiencia o comportamiento del individuo en un contexto relevante (nivel social), a los mecanismos de procesamiento de información (nivel cognitivo), hasta los sistemas cerebrales que inician el proceso (nivel neuronal).

Representan esta relación en un prisma tridimensional recogiendo la idea de que la neurociencia social cognitiva se refiere al estudio de un fenómeno a diferentes niveles de análisis para comprender cómo y cuándo los sistemas cerebrales influyen en el comportamiento humano.

¿Por qué es importante hablar de la neurociencia social? ¿Qué tiene que ver con el concepto de comunicación influyente y la capacidad de transmitir confianza este nuevo campo? Mucho más de lo que nunca podrían haber imaginado psicólogos de la talla de Edward Thorndike que definió por primera vez la inteligencia social como la “*capacidad de comprender y manejar a los hombres y las mujeres*”<sup>46</sup> y que ahondó en la idea de la influencia decisiva que nuestras emociones tienen en nuestro cerebro y en nuestros circuitos neuronales.

La Neurociencia Social es capaz de resolver muchos de los problemas a los que se enfrentan diariamente muchos negociadores, ponentes, presentadores, conferenciantes, profesores, políticos, o estudiantes que tienen que buscar la confianza de las personas a las que se dirigen.

Por ejemplo, las primeras investigaciones realizadas por Cacioppo demostraron que, ante una situación de tensión para una persona, la tasa de hormonas de estrés aumenta hasta niveles dañinos para algunos genes, que controlan la producción de células que deben enfrentarse a los virus<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> GOLEMAN, D. *Inteligencia social* Barcelona, 2007, p.24

<sup>47</sup> Id.: p.23

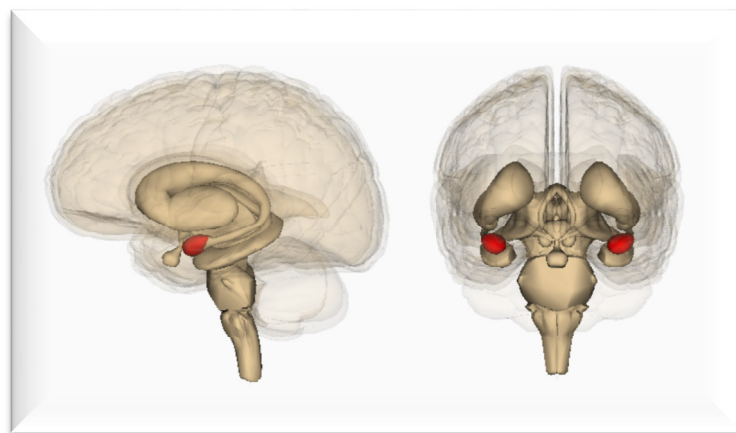
El avance en las técnicas de diagnóstico ha revolucionado todo este ámbito y ha posibilitado, por ejemplo, a través de la RMNF (resonancia magnética nuclear funcional), un aparato de imagen cerebral que utiliza imanes muy potentes, para obtener una imagen extraordinariamente detallada del cerebro en grandes ordenadores, logrando conseguir un video que muestra las regiones cerebrales que se activan durante una determinada interacción. Lo interesante de esto es la comprobación de que la activación de determinadas zonas cerebrales, puede conseguir la activación de esas mismas zonas cerebrales u otras en la persona que está interaccionando con nosotros. Es decir, existe un contagio emocional.

Según Goleman, las emociones se contagian como un resfriado común y este contagio interaccional impregna cualquier relación que establezcamos con el otro.

Este transvase oculto de emociones entre las personas se hace posible gracias a la **amígdala** que provoca un estado de hipervigilancia cuando se activa. La amígdala es una región en forma de almendra, ubicada en el cerebro medio, que desencadena las respuestas de lucha, huida o paralización. Actúa así, por ejemplo, ante el peligro o ante cualquier situación que nos es desconocida y nos resulta incómoda o nos produce ansiedad.

**Figura 4**

**Amígdala**





<sup>48</sup>Según Goleman, cuando se registra un sentimiento, recibimos señales de los circuitos neuronales que lo que hacen básicamente es reproducir esa emoción en nuestro cuerpo, en lugar de alertar a las áreas verbales (y permitirnos, en consecuencia, nombrar lo que sabemos).<sup>49</sup>

“El **contagio emocional** ilustra el funcionamiento de lo que podríamos denominar la “vía inferior” del cerebro. La “vía inferior” se refiere a los veloces circuitos cerebrales que operan automáticamente y sin esfuerzo alguno por debajo del umbral de la conciencia. La mayor parte de lo que hacemos parece hallarse bajo el control de grandes redes neuronales que operan a través de la *vía inferior*.”<sup>50</sup>

A este sistema, precisamente, debemos la posibilidad de registrar el tono irónico de un comentario o una mirada amenazadora. La amígdala extrae el significado emocional de los mensajes no verbales (expresiones faciales, cambio del tono de voz o una mirada amenazante, etc.), unos microsegundos antes de que tomemos conciencia de lo que vemos.

La amígdala no está conectada con los centros del habla, así que, cuando registramos una emoción, recibimos señales de los circuitos neuronales que no alertan a las áreas verbales para definir lo que vemos, sino que reproducen esa emoción que percibimos en nuestro propio cuerpo. Es decir, la amígdala interpreta las emociones y las procesa subliminalmente, sin que medie nuestra consciencia, reproduciendo en nosotros la misma emoción o reaccionando ante ésta (por ejemplo, con el miedo hacia la ira de otro.

Este “fenómeno” es extraordinariamente importante en lo referente a la comunicación. Aquellas personas con mayor capacidad de establecer un vínculo

---

<sup>48</sup> GOLEMAN, D. *Inteligencia social*, Barcelona, 2007, p.26

<sup>49</sup> Ése es, al menos, uno de los modos en que reconocemos la emoción. La existencia de otras vías neuronales puede suponer que no tenemos que sentirnos felices para reconocer que alguien lo es.

<sup>50</sup> GOLEMAN, D., Op. Cit., p. 30

intercerebral, de provocar efecto en el cerebro del otro, tendrán mayor probabilidad de conseguir eficacia comunicativa.

La *vía superior*, según Goleman, opera más lentamente y nos hace tomar conciencia de lo que ocurre y cierto control sobre los acontecimientos. En la figura 6 se describe cómo es el procesamiento de la información en el cerebro.

“La ‘vía superior’, por su parte, discurre a través de sistemas neuronales que operan más lenta, deliberada y sistemáticamente. Gracias a ella podemos ser conscientes de lo que está ocurriendo y disponemos de cierto control sobre nuestra vida interna, que se halla fuera del alcance de la vía inferior”<sup>51</sup>.

Una vez que llega esta información sensorial al tálamo, este envía parte de la misma a la amígdala, por si hay que actuar rápido y de forma inconsciente. Por otra, manda el resto de la información al córtex para que dé una respuesta más elaborada, aunque sea más lenta. Pero, la primera respuesta, rápida e inconsciente, ya se ha producido<sup>52</sup>. Es decir, activa la vía inferior de la persona y consigue un estado de hipervigilancia que posibilita que esté atenta y a tope para sobrevivir.

---

<sup>51</sup> GOLEMAN,D., Op. Cit., p. 29-31

<sup>52</sup> Otra función importante de la amígdala se produce en ocasiones cuando la emoción o información captada queda atrapada en la amígdala sin llegar al córtex .Se produce lo que se denomina un secuestro emocional, que puede llegar a producir la paralización de una persona, un orador o un comunicador si no es capaz de manejarlo.

Figura 5

Tálamo

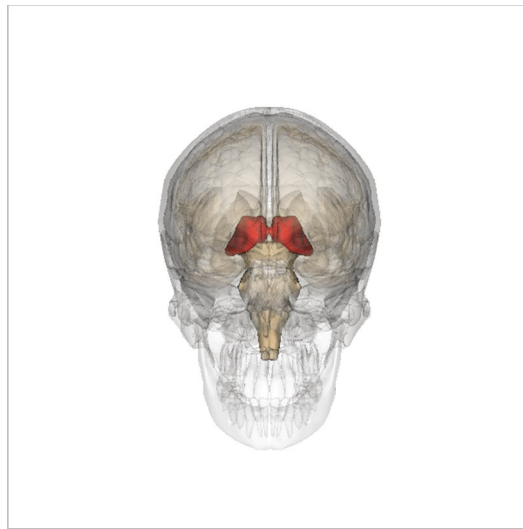
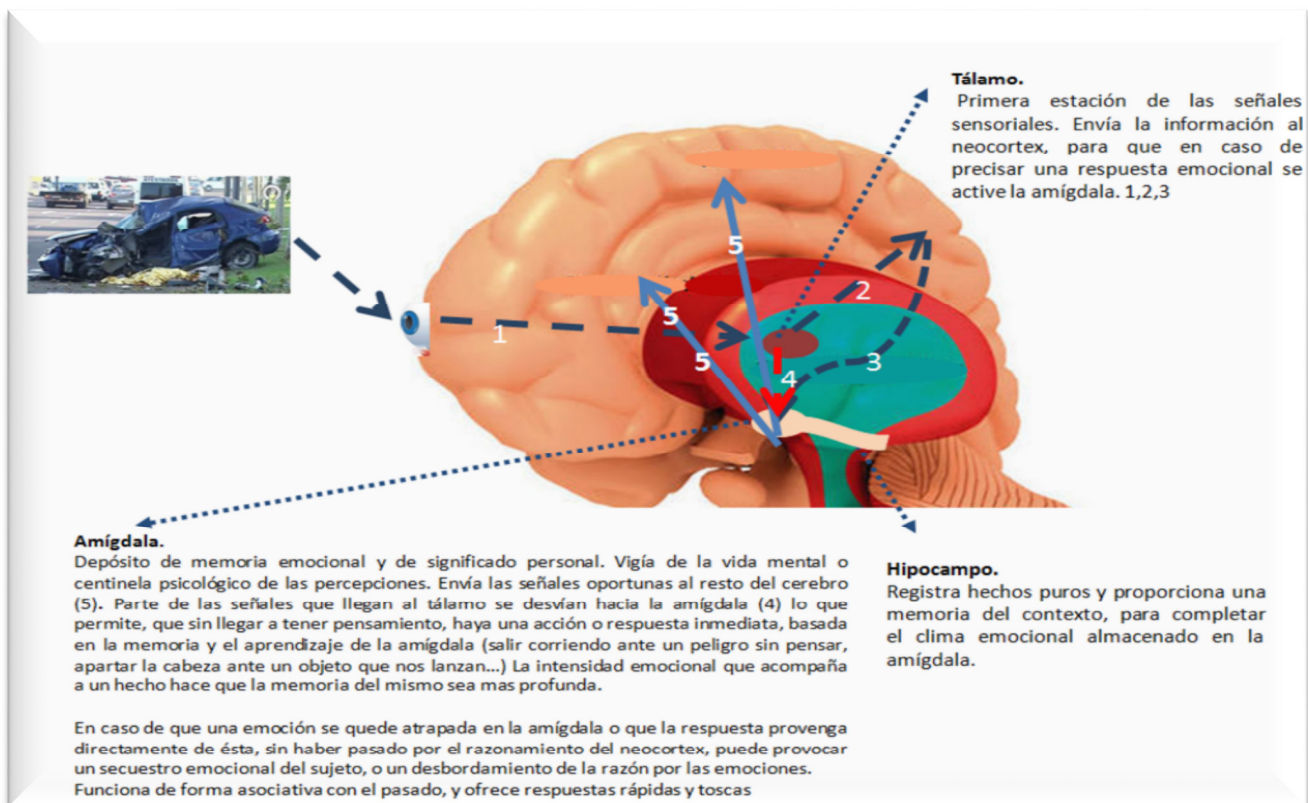


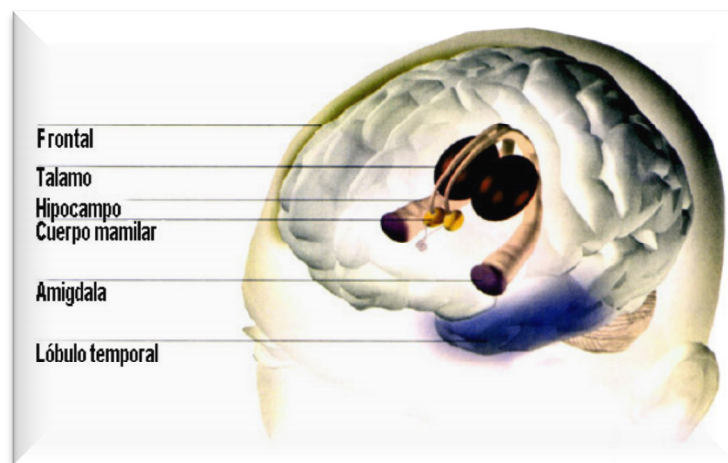
Figura 6

Circuito de información cerebral.  
Vía inferior y vía superior de Goleman



En una simplificación del proceso, Goleman explica que la vía inferior discurre por circuitos neuronales que pasan por la amígdala y núcleos automáticos similares, mientras que la superior, lo que hace es enviar señales a la corteza prefrontal que es el centro ejecutivo del cerebro y donde se asienta la intención. Esto explica que podamos entonces pensar en lo que nos está ocurriendo en ese momento. La velocidad con la que ambas vías funcionan es completamente diferente. Mientras que la inferior, sacrifica la exactitud para reaccionar muy rápidamente ante el estímulo y sobrevivir, la vía superior nos permite analizar de forma más exacta (y por tanto más lenta) lo que está sucediendo.

**Figura 7**  
**Vía inferior**



La vía inferior se encarga de administrar las respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. El sistema límbico interacciona muy velozmente y, parece que, de forma directa, con el sistema endocrino y el sistema autónomo. Es el centro de la afectividad, gracias a él se experimenta angustia, penas y alegrías. J.F.Fulton y D.F. Jacobsen, de la universidad de Yale, comprobaron que la amígdala cerebral es el centro de procesamiento de las emociones y que la capacidad de aprendizaje y la memoria requieren de una amígdala intacta.

**Figura 8**  
**Corteza prefrontal**



Gracias a la corteza cerebral (vía superior) los seres humanos piensan, razonan, recuerdan, ríen, hacen crucigramas, se divierten, toman decisiones, aceptan la responsabilidad, tienen voluntad y buscan soluciones a través de ideas creativas. Son dos mitades que conforman la corteza cerebral, el hemisferio izquierdo y el derecho, divididos por una cisura y en lo profundo de ésta, una zona llamada cuerpo calloso, que conecta los dos hemisferios y permite que interactúen. Contiene una sustancia blanca que son las fibras de asociación que comunican las neuronas de un hemisferio a otro, y las fibras de proyección que transmiten impulsos del cerebro hacia la médula espinal y viceversa.

Ya he comentado que la velocidad con la que ambos caminos neuronales procesan la información es también muy diferente. La vía inferior es mucho más veloz y por ello, sacrifica la exactitud en beneficio de la velocidad; mientras que la superior proporciona una visión más exacta de lo que está ocurriendo (y también más objetiva), y por ello, es más lenta. La vía inferior, por tanto, nos permite tomar decisiones instantáneas que, tal vez, después, nos hagan arrepentirnos y la superior, lo único que puede hacer es aprovechar las cosas lo mejor que puede.

¿Qué significa esto? Que todos nosotros, captamos una serie de estímulos, gestos y códigos a través de la vía inferior, de los que no somos conscientes pero que sí

condicionan nuestras decisiones y opiniones sobre la persona que tenemos delante. El hecho de que no seamos absolutamente conscientes de lo que sentimos y procesamos, no significa que no influya en nuestra forma de actuar o pensar.

Al final, la opinión que nos merezca la persona que tengamos delante, la decisión que tomemos en relación a esta, la confianza que depositemos, dependerá, en gran parte, de un intercambio entre la vía inferior y superior. Un intercambio entre los sentimientos que esa persona nos ha hecho sentir en nuestro propio cuerpo y los pensamientos sobre lo que estamos sintiendo. Toda nuestra vida va a girar, de forma casi imperceptible y muy sutilmente, en torno a la relación entre estas dos modalidades de procesamiento.

La importancia de conocer el funcionamiento neurológico de nuestro comportamiento es crítica para demostrar que la neuroplasticidad del cerebro juega un papel determinante en el desarrollo las relaciones sociales, además de cómo las experiencias y los pensamientos que yo tenga sobre una determinada situación moldearán gradualmente determinados circuitos neuronales no sólo internos, sino de las personas que interaccionan conmigo.

Es decir, realizando una explicación muy sencilla: si mi propia percepción de la realidad es que no merezco la confianza de los demás para que me financien parte de mi negocio, mis circuitos neuronales se activarán para realizar una exposición sobre mis capacidades que “obedezca” a esa premisa que yo estoy pensando. Inmediatamente, las personas que estén interaccionando conmigo, recibirán esos estímulos a través del tálamo y éste enviará una señal a la amígdala que reproducirá lo que yo siento en las otras personas. La consecuencia casi segura es que no conseguiré convencerles.

Lo clave aquí es destacar que la neurociencia social nos enseña que cuando una persona transmite sus pensamientos junto con sus sentimientos a otras personas, activa en éstas los mismos circuitos neuronales por los que discurren esas emociones. Este hecho tiene una consecuencia ni más ni menos que neurológica: contagiar esas mismas emociones. Como muy bien expresa Goleman:

“Las emociones intensas constituyen el equivalente neuronal de un resfriado y se *contagian* con la misma facilidad con que lo hace un rinovirus.”<sup>53</sup>

En este punto merece la pena detenerse para examinar una parte fundamental del análisis. El contagio de las emociones es una característica distintiva en todos los comunicadores/as considerados/as eficaces. Es difícil encontrar en la historia algún orador que se haya distinguido por la falta de energía o de fuerza en el discurso, o por que genere la duda de que no cree en lo que dice. Esa transmisión de energía, normalmente viene sustentada por una absoluta convicción y pasión sobre lo que él mismo habla y genera cambios a nivel cerebral y en los circuitos neuronales que se contagian de unas personas a otras, como ya hemos explicado.

Existen innumerables ejemplos en la historia: para desgracia de la humanidad, Hitler creía absolutamente que la raza aria era superior y así llegó a transmitírselo y a convencer de ello a los alemanes; Ronald Reagan, consideraba sinceramente América como el mejor sitio de la tierra para vivir y cumplir los sueños de cualquier hombre y devolvió a EEUU el sentimiento patriótico que habían perdido tras la era Carter, y Jobs consideraba que Apple ofrecía una nueva forma de pensar y así se lo hizo creer a la mayoría de los usuarios de esta marca.

---

<sup>53</sup> Id., pp. 27

Con respecto a esta manera de comunicarse, Ailes destaca la importancia del **concepto de energía** como uno de los ingredientes imprescindibles para un comunicador que quiera alcanzar el éxito:<sup>54</sup>

“Reconocemos intuitivamente **la verdadera energía** cuando la vemos y oímos en un comunicador. Cuando las personas con energía hablan o incluso escuchan no demuestran desatención, falta de concentración en sus ojos o falta de interés en su cara. Los comunicadores con energía positiva se implican con su audiencia (sean una o miles) y con su mensaje. Porque creen en eso que están diciendo, los demás les creen. Puedes estar de acuerdo con ellos, pero no puedes cuestionar su convicción. Guarda esta regla en la mente: si no tienes energía, no tienes audiencia.”

Aquí, podemos asociar lo que explica Ailes con el concepto de congruencia comunicativa. Cuando el emisor de un mensaje *cree* en lo que cuenta, su cuerpo la transmite, está en consonancia absoluta con el discurso verbal y por tanto, al receptor del mensaje le llega esa energía de la que habla Ailes en forma de armonía.

Es muy interesante observar cómo el autor relaciona el concepto de la energía y su contagio con el de *verdad* y *creencia* (confianza). Ailes identifica claramente a los buenos comunicadores con aquellas personas que transmiten que creen de forma absoluta en lo que dicen, es decir que son sinceros; y por tanto, dignos de confianza.

Si analizamos el último párrafo transcrito de su libro en la página anterior, podremos comprender que, a lo que se refiere al detallar las características de un comunicador que transmite **confianza y sinceridad**, es que existe una absoluta coherencia entre lo que está pensando y cómo lo está expresando. Habla de que el comunicador no demuestra desatención, falta de concentración en sus ojos o

---

<sup>54</sup> AILES, R.; KRAUSHAR, J.: *Tú eres el mensaje*, Barcelona 1993, pp.149-150



falta de interés en su cara y además, se implica por completo con la audiencia. Esas características son captadas de forma inmediata por la audiencia que, podrá estar de acuerdo o no con su posición, pero no dudará de la veracidad de las palabras y ,en caso de que se trate de una negociación , una venta o un discurso político, tendrá muchas más probabilidades de obtener un resultado a su favor.

### 4.3. Habilidad social y Neuronas Espejo

Según Fox, el autor Ker Than ya ha aportado como un hecho documentado que cuanto más tiempo pasan las personas juntas, tienden a adaptar su lenguaje corporal entre sí <sup>55</sup>. Esto incluye expresiones faciales que acaban moldeando los rostros de manera similar, al usar repetidamente los mismos músculos faciales; por ello, algunos miembros de una pareja que llevan casados muchos años, acaban pareciéndose. <sup>56</sup>

Esta tendencia a copiar el lenguaje corporal del otro recibe el nombre de *resonancia límbica*, forma parte del cerebro humano y es posible gracias a una cierta clase de neuronas llamadas *osciladores*. Los osciladores coordinan físicamente nuestros movimientos y regulan cómo y cuándo nuestros cuerpos se mueven juntos.

La cuestión que interesa destacar aquí es que imitar el lenguaje corporal de alguien es la manera más sencilla y directa de establecer confianza en la relación. La técnica, que se llama reflejo, mimetismo, mimesis o acompasamiento, es realizada por muchas personas instintivamente y activa unos instintos profundos de confianza, agrado y apertura, una inclinación natural a compartir.

La tendencia a imitar del ser humano nunca decrece ni se agota. Comienza de forma intensa en el momento que nacemos y se considera una característica intrínseca del ser humano.

---

<sup>55</sup>KER THAN, *Why some old lovers look like*, Live Science, 14 de febrero 2006, Apud FOX CABANE, O.: *El mito del carisma*, New York, 2012, p.205

La autora Susan Blackmore explica en su libro *La máquina de los memes*, que lo que distingue a los seres humanos de las otras especies animales no es el lenguaje sino su capacidad de imitar.

Pero es fundamental saber cómo se desencadena ese proceso de *sincronía* humana. Lo primordial a destacar aquí es que el cerebro no distingue entre la realidad que le rodea y un escenario que imagina. Como muy bien expresa Goleman<sup>57</sup>:

“Una cosa es real cuando lo son sus consecuencias. Y es que, si el cerebro reacciona del mismo modo ante un escenario real que ante uno imaginario, lo que imaginamos tiene consecuencias biológicas. La vía inferior es la que determina nuestra respuesta emocional”

La única excepción a ello parece estar ligada a las áreas pre frontales de la vía superior donde se sitúan los centros ejecutivos del cerebro y facilitan el pensamiento crítico (por ejemplo cuando vemos una película de miedo el pensar: “esto no es más que una película de miedo, no es real”).

Este modo de actuar de los seres humanos, de hecho somos los únicos animales capaces de reproducir este comportamiento imitativo, también está determinado por lo notable o destacado que sea el evento al que nos enfrentamos. Cuanto más llamativo o notable sea el evento, mayor es la atención que despliega el cerebro. Los dos factores que amplifican su respuesta son: la sonoridad perceptual y la intensidad emocional (por ejemplo el grito y el llanto).

Según Goleman, siempre estamos emitiendo y recibiendo estados internos a través de un flujo de señales que, si discurren de manera adecuada, aumentan la resonancia. Ese vínculo, es precisamente el que facilita la sincronización de

---

<sup>57</sup> GOLEMAN, D., *Inteligencia Social*, 2007 , p.35

nuestros pensamientos, sentimientos y acciones y sólo es posible gracias a la actuación de la vía inferior.

La amígdala sólo necesita 33 milisegundos – y, según Goleman, en ocasiones sólo 17 (menos de 2 centésimas de segundo)- para registrar las señales de miedo en el rostro de otra persona. Esto, sin que medie consciencia alguna por nuestra parte, aunque sintamos cierto desasosiego. Esto es posible gracias a la participación de las neuronas espejo.

Jean Piaget, posiblemente la figura más influyente en la historia de la psicología del desarrollo, defendía que los bebés aprenden a imitar en el segundo año de vida; sin embargo, fueron los revolucionarios estudios del psicólogo estadounidense Andrew Meltzoff realizados en la década de los 70, los que demostraron que los recién nacidos imitan gestos rudimentarios manuales y faciales de manera instintiva.

“En efecto, la escuela de Piaget sugería en forma implícita que los bebés aprenden a imitar, pero los datos de Meltzoff indicaban que en realidad pueden **aprender por imitación**”<sup>58</sup>

Estas dos teorías suponen una diferencia enorme, ya que el cerebro de los recién nacidos no tiene habilidades cognitivas sofisticadas, lo que implica que el hecho de que podamos imitar nada más nacer, demuestra que el mecanismo de imitación depende de mecanismos neuronales relativamente simples.

---

<sup>58</sup> MELTZOFF, A.N., y MOORE M.K., *Imitation of facial and manual gestures by human neonates* Science, 198, 1977, pp 74-78; J. PIAGET, *“Play, dreams and imitation in childhood”*, Londres, Routledge, 1951-1962. Apud IACOBONI, M., *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011, pp. 54

Cuando somos adultos, no perdemos el gusto infantil por la imitación, ni dejamos de recurrir a ella, sino que el comportamiento imitativo está muy presente en nuestra vida adulta.

El autor Richard Dawkins<sup>59</sup> ya planteó el tema del poder de imitación para transmitir gestos, tics, ademanes, ideas y hasta sistemas de creencias completos en su libro *El gen egoísta*. La idea es que se transmiten comportamientos a lo largo de generaciones, al igual que los genes transmiten información determinada. Estas ideas fueron recogidas por Susan Blackmore en su libro *La máquina de los memes*.

Este término (“meme”) , ya había sido acuñado por Dawkins en su obra citada; y fue incluido por el *Oxford English Dictionary* como: “elemento de una cultura que puede considerarse transmitido por medios no genéticos, en especial la imitación” y fue la inspiración de muchos autores. Uno de ellos, Daniel Dennett, considera que la conciencia es el producto de la interacción entre los memes y los cerebros; es decir, la mente humana es en sí un elemento creado por los memes que reestructuran el cerebro para mejorarlo en cuanto a hábitat de los memes.

Por tanto, la imitación de los memes de otras personas (en cuanto a su comportamiento, creencias o simples gestos, por ejemplo), facilitará la relación entre las personas. La capacidad de imitación de estos “códigos” es posible gracias a un grupo de neuronas descubiertas por un grupo de neurofisiólogos de la Universidad de Parma dirigidos por Giacomo Rizzolatti. El área de estudio de este grupo de científicos era una zona del cerebro conocida como F5, que abarca una parte grande del cerebro llamada corteza premotora. Es la parte del cerebro que planifica, selecciona y ejecuta movimientos.

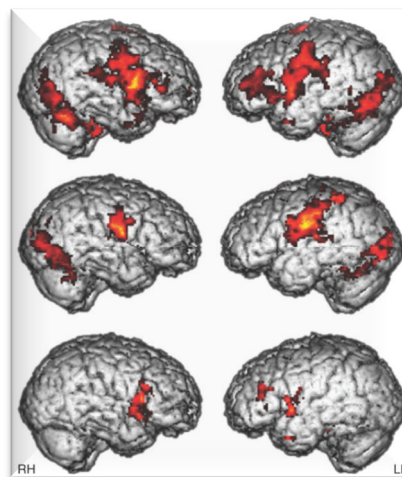
---

<sup>59</sup> DAWKINS, R, *El gen egoísta, las bases biológicas de nuestra conducta*, Barcelona, 1993, pp.215-233

Este área contiene millones de neuronas especializadas en codificar un comportamiento motor específico: los movimientos de la mano (asir, sostener, rasgar y acercar objetos). El descubrimiento surgió cuando descubrieron que las neuronas motoras se activan de la misma forma sólo ante la percepción de las acciones que realiza otra persona, sin que medie ningún movimiento. Son neuronas perceptivas

**Figura 9**

**Área F5**



Pero, además, estos científicos descubrieron otro tipo de neuronas que también se activaban no sólo durante el acto de asir; también lo hacían al ver objetos que podían asirse.

Estos dos patrones de actividad neuronal demuestran que la acción y la percepción son procesos independientes, situados en compartimentos estancos del cerebro. Estas células, tan especializadas, son las activadoras ideales del cerebro tanto para la imitación como para otros aspectos del comportamiento social. Estas neuronas nos ayudan a comunicarnos con los demás facilitando el reconocimiento y la comprensión de los gestos. Los gestos, por lo general, llegan antes que las palabras.

Los niños, por lo general, tienen más tendencia a repetir de forma correcta un procedimiento cuando el discurso del maestro se correlaciona con los gestos, en comparación con la ausencia absoluta de éstos. Es decir, los gestos que acompañan el discurso juegan un papel doble: ayudar al hablante a expresarse y al oyente/espectador a entender lo que se está diciendo. Es decir, la eficacia comunicativa aumenta cuando se realiza un gesto en perfecta coherencia con el discurso. De hecho, los niños tienen más tendencia a repetir de forma correcta un procedimiento cuando el discurso del profesor se correlaciona con los gestos, en comparación con la ausencia absoluta de éstos.

Pero los experimentos van más allá<sup>60</sup>. De adultos, la mayoría de nuestros gestos se dividen en dos categorías: “icónicos” y “rítmicos”. Los icónicos reflejan el contenido del discurso al que acompañan, mientras que los rítmicos no reflejan visualmente lo que se dice. Sólo parecen marcar el tiempo musical del hablante. Los gestos icónicos son utilizados para facilitar la comprensión del interlocutor que atiende (una conversación cara a cara), y los rítmicos ayudan al hablante (una conversación telefónica).

Los experimentos realizados por Istvan Molnar –Szakacs demostraron que las neuronas espejo facilitan la comunicación y que su activación es mayor durante la observación de gestos icónicos frente a los rítmicos<sup>61</sup>. Se solicitó a una participante que observara una historia y que luego narrara lo que sucedía mientras se le grababa. La grabación se mostró a sujetos en el escáner MRI y se halló que las áreas cerebrales con neuronas espejo se activaban cuando la persona

---

<sup>60</sup> IACOBONI, M., *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011 pp.84-86

<sup>61</sup> MOLNAR-SZAKACS, I., WILSON, S.M., IACOBONI, M.: “I see what you are saying: the neuronal correlates of gesture perception” Número de programa 128.7 20155 Abstract Viewer, C.D.-ROM Washington DC, encuentro de la Society for Neuroscience Apud IACOBONI, M.: *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011 p.87

que hablaba hacía gestos icónicos; mientras que, cuando realizaba gestos rítmicos se activaba un área que no aloja neuronas de este tipo. Las neuronas espejo se interesan por los gestos que son importantes para las interacciones cara a cara.

### **“Reconocedores” de emociones**

Imitar a otros nos ayuda a percibir las emociones de otros. Históricamente se ha creído que para imitar la expresión emocional de otro primero tendríamos que reconocerla. Ya se ha demostrado que esto no es así. Las neuronas espejo muestran una simulación automática y sin conciencia. (“imitación interna”, según Iacoboni) de las expresiones faciales de otros.

Este acto no exige el reconocimiento explícito de lo que el otro expresa; sin embargo, las neuronas espejo, al realizar el acto imitativo, envían señales a los centros de emoción ubicados en el sistema límbico del cerebro y la actividad neuronal disparada por esas señales nos permite sentir las emociones asociadas con las expresiones observadas y entonces, y sólo entonces, las reconoce de manera explícita.

Los buenos imitadores, por tanto, son buenos para reconocer las emociones y están dotados de una mayor empatía hacia los demás. Esta hipótesis fue probada por Tanya Chartrand y John Bargh que demostraron que el acto de imitar aumenta la probabilidad de que dos individuos se gusten de inmediato.

El experimento<sup>62</sup> consistió en colocar cómplices en una sala que imitaban los actos de los que se sometían al experimento o no hacían nada. Los participantes que fueron imitados por los cómplices sintieron más atracción y gustaban mucho más

---

<sup>62</sup> CHARTRAND T.L., y BARGH, J.: *The chameleon effect: The perception behavior link and social interaction*, Journal of Personality & Social Psychology, 76, 1999 pp.893-910 Apud IACOBONI, M., *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011, pp. 115-116



de ellos que los participantes que no habían sido imitados y los sujetos imitados calificaron la facilidad de la interacción con una puntuación más alta que los participantes que no fueron imitados. Esto demuestra que la capacidad de imitación favorece y potencia las interacciones humanas.

Existen personas que son, como Goleman destaca, “precursoras” del estado de ánimo, influyentes, contagiosas. Y este contagio, discurre por un camino distinto al de la comprensión del mensaje intelectual que emiten.

Nuestro día a día está absolutamente lleno de desencadenantes de estados anímicos de los que somos absolutamente inconscientes y cuyas causas son inefables, es decir, no pueden explicarse con palabras. Según explican la mayoría de los psicólogos, una de las mayores diferencias entre los estados anímicos y las emociones es precisamente ésta: la inefabilidad de sus causas. Normalmente, solemos conocer lo que ha provocado una emoción concreta; sin embargo, nos es bastante complicado saber por qué nos encontramos en un estado de ánimo determinado. Por ejemplo, las expresiones faciales de los demás favorecen en nosotros un reflejo de imitación que construye un “puente intercerebral” que nos expone a las influencias emocionales más sutiles. Aquellas personas más sensibles, se contagiarán con mayor facilidad que los más insensibles.

Este mimetismo o esta capacidad imitativa tiene, como ya hemos explicado, consecuencias biológicas importantes. La expresión facial que nosotros imitemos de otra persona (por ejemplo, la sonrisa), desencadenará en el otro finalmente la emoción que exhibimos.

“La receptividad social del cerebro nos obliga a ser sabios y a entender no sólo el modo en que **los demás influyen y moldean nuestro estado de ánimo y nuestra biología, sino también el modo en que nosotros influimos en ellos**. En realidad, una de las formas de valorar esta especial sensibilidad

consiste en considerar el impacto que los demás tienen en nosotros y el que nosotros tenemos en sus emociones y en su biología”.<sup>63</sup>

Podríamos, por tanto, afirmar que tenemos en nuestro cerebro un radar para captar las señales de *fiabilidad* en los demás. Otra vez, las vías superior e inferior operan como una especie de sistema de alarma con circuitos especializados.

En términos generales, la sinceridad es la respuesta por defecto del cerebro que transmite todos los estados de ánimo a la musculatura facial, poniendo en evidencia todos nuestros sentimientos.

Esta manifestación es inmediata e inconsciente, motivo por el cual su represión exige un esfuerzo deliberado y consciente. La amígdala escruta de manera automática y compulsiva a todas las personas con quienes nos relacionamos para saber si podemos o no confiar en ellas. Cumple una función claramente protectora.

Entre nuestros cerebros puede establecerse un *punte neuronal silencioso*<sup>64</sup> que los conecta y que puede colaborar a mejorar las relaciones porque nos guía para detectar en quién podemos confiar y en quién no.

Carl Marci, psiquiatra de la facultad de Medicina de Harvard, llevó a cabo un estudio sobre varios terapeutas de la ciudad de Boston y su actividad cerebral y la de sus pacientes simultáneamente mientras pasaban consulta. El objetivo era investigar la actividad cerebral que subyace en nuestras relaciones interpersonales y que se manifiesta a través de nuestro sistema nervioso central. Este científico lo llama “el logaritmo de la empatía”, una expresión matemática que define la

---

<sup>63</sup> GOLEMAN, D., Op.Cit., pp. 24-25

<sup>64</sup> GOLEMAN, D., Op.Cit.. p. 41

interacción concreta que existe en la respuesta de dos personas en el momento especial del *rapport*, en el que uno se siente comprendido por el otro.<sup>65</sup>

El rapport sólo se establece entre los seres humanos y tiene lugar en cualquier relación en la que se dé afecto, compromiso y amabilidad; pero su importancia radica en las decisiones que toman las personas implicadas.

Esa conexión que se establece facilita que las decisiones, los pensamientos y los estados de ánimo sean mucho más creativos y eficaces. **Las sensaciones que lo acompañan fortalecen los vínculos porque se construyen sobre la confianza y la autenticidad.** Las personas implicadas, aunque sólo sea de una forma provisional, experimentan simpatía entre ellos, cordialidad y comprensión y especialmente confianza.

Según Rosenthal los ingredientes para establecer este tipo de relación son:

- La atención compartida
- La sensación de bienestar mutua
- La coordinación no verbal

En cuanto a la atención compartida, se trata de una atención completa, un estado en el que se está completamente presente para el otro y absolutamente conectado con sus sentimientos. **Mirar directamente a los ojos**, establece un contacto emocional mucho más intenso según los experimentos que Rosenthal realizó y abre directamente la puerta a la empatía.

El siguiente punto, la sensación positiva o de bienestar mutua, se pone de manifiesto a través del **tono de voz y de la expresión facial**.

---

<sup>65</sup> GOLEMAN, D. Op.Cit.,pp.45-46

Por ejemplo, los experimentos realizados en los que los directivos proporcionaban a sus subordinados un feedback negativo sobre ellos mismos pero con un tono de voz y una expresión cordial y amable, los que recibían la crítica seguían sintiéndose a gusto en la relación.

El tercer ingrediente, la sincronía, está formado por elementos tan sutiles e imperceptibles como los movimientos corporales, el ritmo o la sincronía de la conversación.

Sus respuestas y estímulos se hallan tan bien coordinados como si se tratara de un baile planificado y no se incomodan por la presencia de silencios.

Cuanto mayor es el grado de armonía inconsciente entre los movimientos y gestos que se producen durante una determinada interacción, de forma más positiva se recuerda el momento vivido.

Es importante destacar aquí que el rapport funciona mejor si se establece de forma espontánea entre los interlocutores. La imitación mecánica y fingida parece hallarse realmente fuera de lugar si no se realiza con una intención genuina.

“Cuanto más naturalmente coordinados – es decir, cuanto más simultáneos, al mismo tiempo o armonizados de cualquier otro modo- se hallen los movimientos de las personas que se relacionan, más positivos son sus sentimientos.”<sup>66</sup>

Sin embargo, los experimentos realizados por Tanya Chartrand y John Bargh, ya mencionados en esta tesis, demostraron que los buenos imitadores (que se supone que deben ser buenos para reconocer las emociones en el otro), están

---

<sup>66</sup> BERNIERE Y ROSENTHAL *Interpersonal coordination: Behavior Matching and Interactional Synchrony*, Nueva York 1991. Apud. GOLEMAN, D., *Inteligencia Social*, 2007 , p.49

dotados de mayor empatía hacia los demás. El experimento demostró que la “imitación” y “el gustarse” tienden a ir de la mano.<sup>67</sup>

Por tanto, la imitación, aunque sea intencionada, sí puede producir efectos positivos en el otro, como demostraron estos científicos, aunque, obviamente, la espontaneidad, naturalidad y eficacia de una sincronización realizada inconscientemente es mayor.

Fox, expone en su obra sobre el carisma que existen varios estudios realizados a nivel mundial que han desvelado que reflejar el lenguaje de alguien puede hacer que esa persona mejore su comportamiento con respecto al imitador y por ejemplo, recoja cosas que se le caen, compre los productos que le ofrece o tenga un trato mejor con esa persona.<sup>68</sup>

Con respecto a realizar conscientemente esa imitación, la misma autora recomienda reflejar, en general, la postura del otro, la colocación de la cabeza, de los pies o cómo hace oscilar su peso, así como aprender a adaptar su voz tanto en velocidad como en timbre y entonación. No obstante, aconseja utilizar una serie de pautas prácticas para evitar que la imitación sea excesivamente obvia.<sup>69</sup>

- Ser selectivo: realizar aquellos movimientos que resulten naturales a la persona que realiza la imitación. Por ejemplo, realizar los que son específicos de su sexo.
- Utilizar variaciones en la amplitud; es decir, realizar los gestos más reducidos que la persona que se imita.

---

<sup>67</sup> IACOBONI, M., *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011 pp. 115-116

<sup>68</sup> GUEGUEN, N., JACOB C., MARTIN A.: *Mimicry in Social Interactions: Its effect of Human Judgment and Behavior*, European Journal of Social Sciences 8, nº 2, 2009. Apud. FOX CABANE, O.: *El mito del carisma*, New York, 2012, p.206.

<sup>69</sup> FOX CABANE, O.: *El mito del carisma*, New York, 2012, p.206

- Dejar que pasen unos segundos antes de adoptar una posición refleja.

Para esta autora, mimetizar es una estrategia inteligente cuando la persona con la que se interactúa necesita que le aporten seguridad.

Realmente, la habilidad social depende de las neuronas espejo. Goleman recoge en un artículo de Harvard Business review lo que sucede cuando dos violonchelistas tocan juntos. No sólo tocan al unísono, sino que, gracias a los osciladores, sus hemisferios derechos están coordinados entre sí de forma más estrecha que con los hemisferios izquierdos de su propio cerebro.

Una de las mejores maneras de establecer confianza en las relaciones es imitar el lenguaje corporal de aquella persona que se desea que confíe.

Los osciladores son sistemas neuronales que trabajan como relojes que posibilitan ajustar permanentemente la coordinación en función del ritmo de determinados sucesos o acciones.

El ser humano da por sentada esa coordinación; sin embargo, se han desarrollado sofisticados modelos matemáticos para describir esa micro-relación. Cada vez que sincronizamos nuestros movimientos con el mundo que nos rodea (por ejemplo, el portero al parar un gol; o el torero a esquivar el embiste del toro), estamos poniendo en juego infinidad de recursos que se escapan a nuestro entendimiento. La sincronización corporal y verbal se produce en fracciones de segundo y el cuerpo está al servicio del reloj cerebral que funciona a milésimas de segundo. Sin embargo, nuestra forma de procesar consciente y nuestros respectivos pensamientos lo hacen en la dimensión de segundos.

“Cualquier conversación exige cálculos cerebrales muy complejos en los que los osciladores neuronales se ven obligados a realizar continuos ajustes para mantener la sincronía. En esa microsincronía, precisamente, se basa la afinidad que nos permite experimentar lo mismo que la persona con la que estamos hablando.”<sup>70</sup>

Este baile entre cerebros nos es realmente fácil porque aprendimos esos movimientos básicos durante nuestra primera infancia y no paramos de ejercitarla en toda nuestra vida.

Esta “resonancia” comienza mucho antes de que nazcamos y se halla integrada en la estructura misma de nuestro sistema nervioso. Estando en el útero materno, sincronizamos nuestros movimientos con el ritmo del habla humana, pero no con otros sonidos y cuando nacemos, se establecen “protoconversaciones” con nuestras madres que serán el prototipo base de toda interacción humana.

Estas conversaciones, no son verbales; discurren a través de la mirada, el tacto, los sonidos, el tono de voz, las sonrisas, los arrullos y especialmente lo que se llama el “maternés” [*motherese*] , que es lo que corresponde a lo que llegará a ser el habla adulta. Los matices que lo conforman van más allá de cualquier cultura y se dan independientemente de que la madre hable chino, turco o español. Siempre suena amable o juguetón, con un tono muy elevado, declamaciones cortas y un ritmo regular.

Es frecuente que la madre lo acompañe con palmadas y caricias a un ritmo regular y su cara y los movimientos de su cabeza se hallan en sincronía con las manos y la voz; y el bebé, a su vez, suele responder al movimiento de las manos de su madre sincronizando sus sonrisas arrullos movimientos de mandíbula, lengua y labios.

---

<sup>70</sup> GOLEMAN, D., *Inteligencia Social*, 2007 , p.54

Estas sesiones son para el bebé la antesala de lo que llegarán a ser sus interacciones con otros seres humanos de adulto.

“La protoconversación es la plantilla básica de toda relación humana. Por esta razón, la capacidad de entrar en sincronía, como hicimos cuando éramos bebés, guía todas las interacciones sociales que mantenemos a lo largo de toda nuestra vida. Y del mismo modo que los sentimientos, siendo niños, los sentimientos fueron el tema fundamental de la protoconversación, siguen siendo el vehículo a través del cual discurre la comunicación adulta”<sup>71</sup>

Estas sesiones de protoconversación son para todos nosotros, cuando hemos sido niños, el experimento piloto antes de disponer de lenguaje para relacionarnos con el otro; “seminarios intensivos”, según los denomina Goleman, en los que aprende a relacionarse. Aprendemos a conectar con los demás mucho antes de que tengamos palabras para expresar lo que sentimos y cómo nos sentimos.

La capacidad de establecer sincronía, al igual que hicimos cuando éramos bebés, va a guiar todas nuestras interacciones sociales que mantenemos a lo largo de nuestra vida.

¿Qué significa esto en términos de influencia? Mucho, o todo, ya que, las personas que muestren mayor capacidad de “acoplamiento” o de resonancia y acompasamiento con otras personas, tendrán mayor posibilidad de establecer relaciones fluidas, mayor probabilidad de que confíen en ellas y potenciarán su capacidad de influencia. Imitar el lenguaje corporal de alguien es una manera sencilla de establecer la confianza y la relación. Según Fox, cuando reflejamos conscientemente el lenguaje corporal de alguien, activamos unos instintos profundos de confianza y agrado. Por ello razón, puede ser un recurso muy eficaz cuando necesitamos que la persona con la que interactuamos se abra o

---

<sup>71</sup> Id.: 57



confíe en nosotros. Ese reflejo propicia incluso que parezcamos más atractivos a los ojos de los demás.

## 4.4. Cerebro y competencias emocionales

### 4.4.1. La teoría del cerebro trino

En relación al desarrollo del cerebro humano, y los instintos de los seres vivos, partimos del trabajo de Paul Mclean, director del Laboratorio del Comportamiento y la Evolución del Cerebro del Instituto Nacional de Salud Mental de Bethesda,<sup>72</sup> y su teoría sobre el cerebro trino. Según McLean, nuestro sistema nervioso central alberga tres cerebros y es consecuencia de una evolución filogenética de cientos de millones de años. Afirma que el cerebro está formado por diferentes zonas que evolucionaron en distintas épocas por necesidad de la especie y que cada tramo representa un estado evolutivo distinto, partiendo de los animales más prehistóricos, hasta la maduración conseguida por el hombre actual.

Estos cerebros fueron apareciendo en la evolución del ser humano para hacer frente a los instintos y necesidades de la especie en distintas épocas y cada uno de ellos se fue superponiendo al anterior. Por orden de aparición en el desarrollo evolutivo, esos cerebros son: primero el reptil (reptiles), segundo el límbico (mamíferos primitivos), y por último el neocórtex (mamíferos evolucionados o superiores).

Marina, en su descripción de la inteligencia generadora o computacional (frente a la inteligencia ejecutiva) incluye tres aspectos de ésta: sistema cognitivo, sistema motor y sistema afectivo, que corresponderían respectivamente al cerebro neocortical, reptil y límbico.<sup>73</sup>

---

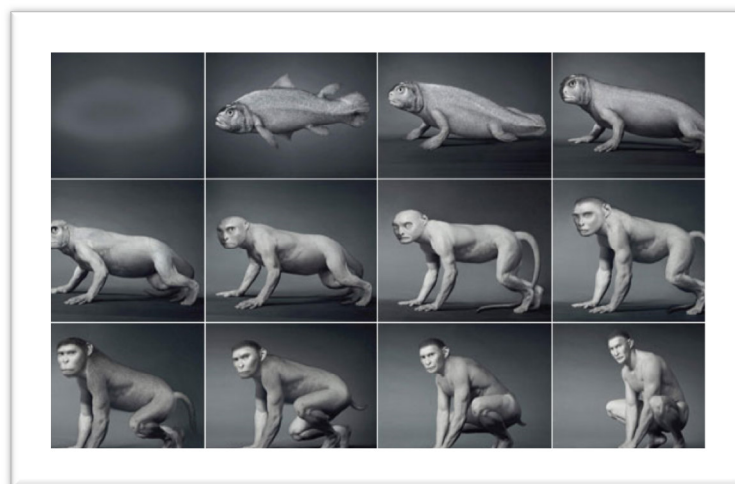
<sup>72</sup> MAC LEAN PAUL D.: *Brain Evolution Relating to Family, Play, and the Separation Call*. Arch. Gen. Psychiatry (1985), pp.405-417.

<sup>73</sup> MARINA, J.A.: *La inteligencia ejecutiva*. Barcelona, 2012, p.83

El cerebro comenzó su evolución al desarrollarse en los peces un conducto para llevar los nervios a la parte superior de la espina dorsal. Después, los nervios empezaron a repartirse en módulos especializados haciéndose sensibles a diferentes estímulos: unos a ciertas moléculas, y formaron lo que hoy es nuestro cerebro olfativo, otros se hicieron sensibles a la luz y formaron los ojos, etc.

Todos ellos formaron el cerebro **Reptil**, mecánico e inconsciente. Sus partes básicas siguen siendo las mismas y son las más primitivas.

**Figura 10**  
**Evolución humana de reptiles, mamíferos hasta llegar a homínidos**



Después se desarrollaron más módulos:

- El tálamo, que permite que la vista, el olfato y el oído operen en conjunto.
- La amígdala y el hipocampo, que generaron un sistema primitivo de memoria.
- El hipotálamo que hizo posible la reacción a un espectro de estímulos más amplio.

Así se formó el cerebro de los mamíferos o sistema **Límbico**.

El desarrollo del lenguaje fue el salto de homínido a humano. Los lóbulos frontales del cerebro se expandieron, casi un 40%, para crear grandes áreas de materia gris, conocida como **Neocortex**.

Su **búsqueda de entendimiento** con diferentes especies facilitó este desarrollo. Es la expansión de la región prefrontal la que nos distingue como humanos.

Según Joaquina Fernández,<sup>74</sup> que recoge la teoría de Mc Lean, el cerebro humano está estructurado en muchas áreas, y cada una de ellas tiene una función muy específica. Sus módulos son interdependientes e interactivos y sus funciones no están rígidamente fijadas.

Y en cada etapa evolutiva, la persona pasa por el desarrollo de un tramo cerebral:

- Tramo reptil: de 0 a 12 años.
- Tramo límbico: de 12 a 24 años.
- Tramo neocortical: a partir de 24 años.

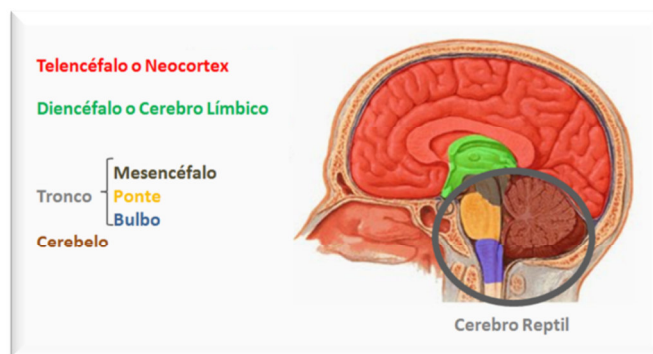
Por tanto, desde un punto de vista cronológico, evolutivo y con arreglo a los instintos de los seres vivos la evolución del cerebro fue la siguiente:

---

<sup>74</sup> FERNANDEZ, JOAQUINA, apuntes de Neuromanagement emocional. *Tramos cerebrales*. Curso Inteligencia emocional 2011-2012, pp.22-30

**Cerebro Reptil.** Alojado en el tronco cerebral, constituido por la estructuras del tronco cerebral: Bulbo, cerebelo, ponte y mesencéfalo, con el más antiguo núcleo en la base, el globo pálido y bulbos olfatorios. Es la parte más antigua del cerebro y se desarrolló hace unos 500 millones de años<sup>75</sup>.

**Figura 11**  
**Cerebro reptil**



Se encuentra presente primordialmente en los reptiles. Está asociado al **instinto de conservación o supervivencia**, no tiene capacidad de pensar, ni de sentir sino de actuar y adaptarse al entorno.

Se desarrolla completamente en la persona hasta el inicio de la adolescencia, puesto que es en esta etapa donde los seres humanos adquirimos las habilidades y destrezas necesarias para valernos por nosotros mismos y adaptarnos a los diferentes entornos, que hasta este momento posiblemente ya son unos cuantos diferentes al hogar (colegio, liga de deportes, grupos de actividades extraescolares).

Tiene un papel muy importante en el control de la vida instintiva. Se encarga de autorregular el organismo. En consecuencia, este cerebro no está en capacidad de

---

<sup>75</sup> MAC LEAN PAUL D, *Brain Evolution Relating to Family, Play, and the Separation Call*. Arch. Gen. Psychiatry, 1985, pp. 405-417.

pensar, ni de sentir; su función es la de actuar, cuando el estado del organismo así lo demanda.<sup>76</sup>

En el cerebro reptiliano se procesan las experiencias primarias, no verbales, de aceptación o rechazo. Aquí se organizan y procesan las funciones que tienen que ver con el hacer y el actuar, lo cual incluye: las rutinas, los hábitos, la territorialidad, el espacio vital, condicionamiento, adicciones, rituales, ritmos, imitaciones, inhibiciones y seguridad. Es el responsable de la conducta automática o programada, tales como las que se refieren a la preservación de la especie y a los cambios fisiológicos necesarios para la sobrevivencia. En síntesis: este cerebro se caracteriza por la acción.

El Sistema Básico o reptiliano controla la respiración, el ritmo cardíaco, la presión sanguínea e incluso colabora en la continua expansión-contracción de nuestros músculos.

Este primer cerebro es sobre todo como un guardián de la vida, pues en él están los mayores sentidos de supervivencia y lucha y además por su interrelación con los poros de la piel, los cuales son como una especie de interfase que poseemos con el mundo externo, este primer cerebro es nuestro agente avisador de peligros para el cuerpo en general.

Permite con rapidez la adaptación por medio de respuestas elementales poco complicadas emocional o intelectualmente. Esta conducta no está primariamente basada en consideraciones basadas en las experiencias previas ni en los efectos a medio o largo plazo. Es en este primer cerebro donde las adicciones son muy poderosas, tanto a algo como a alguien o a una forma de actuar.

---

<sup>76</sup> Ibid.

El tramo reptil regula los primeros instantes de la relación con el entorno y los demás, así como la inteligencia física e instintiva.

Según Fernández, debemos observar en este tramo la capacidad de medir los espacios, si hay un respeto por las rutinas de higiene, comida y sueño, si hay una salud sexual, la corporalidad y la confianza en el poder físico y el manejo de la autoridad. También debemos fijarnos en la necesidad de reconocimiento de los otros, la capacidad que existe de confianza o autoestima y el grado que hay de autoritarismo o sumisión.

### **Maduración del Tramo Reptil**

Se produce de 0 – 12 años y tiene tres niveles que van desarrollándose en función del crecimiento:

- 1er Nivel: necesidades de comer, dormir y la higiene.
- 2º Nivel: locomotricidad, desde el gateo a caminar.
- 3er Nivel: espacios de independencia y autoregulación.

Una maduración correcta del tramo reptil conllevará:

- Independencia económica
- Reconocimiento y manejo de espacios
- Competencia física
- Autoestima

Si no ha madurado correctamente:

- La persona culpabilizará a los otros de los problemas
- Frustración ante retos deseables
- Dificultad para obedecer
- Repetición de errores. Dificultad para aprender
- Hay necesidad de otros para la subsistencia

**Cerebro límbico o mamífero.** A medida que los reptiles fueron evolucionando

Cerebro  
Cerebro y se encontraron con la necesidad de relacionarse y cooperar con otros seres de su especie, se fue desarrollando el cerebro límbico<sup>77</sup>. Este cerebro se empieza a desarrollar incipientemente en las aves y totalmente en los mamíferos. El mesoencéfalo o cerebro mamífero, dotado de un sistema límbico, físicamente ubicado encima del reptil permite al mamífero un desarrollo sentimental que opera, fundamentalmente, desde la estructura conocida como la Amígdala, y es ello lo que les permite establecer relaciones de mayor fidelidad que los reptiles.

Asociado a la capacidad de sentir y desear, está formado por seis estructuras: el tálamo (placer-dolor), la amígdala (nutrición, oralidad, protección, hostilidad), el hipotálamo (cuidado de los otros, característica de los mamíferos), los bulbos olfatorios, la región septal (sexualidad) y el hipocampo (memoria a largo plazo).

En este sistema se dan procesos emocionales y estados de calidez, amor, gozo, depresión, odio, etc., y procesos que tienen que ver con nuestras motivaciones básicas. Está asociado al **instinto de relación** y es el cerebro que compartimos con el resto de mamíferos. Se desarrolla completamente en la persona, a lo largo de la adolescencia<sup>78</sup>.

Marina señala en su obra, *La inteligencia Ejecutiva*, que desde los diez a los dieciocho meses se van estableciendo las estructuras límbicas y las corticales.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> RANALLI, R.: *Modelo de cerebro triuno*, 2012, <http://ricardoranalli.com/modelo-del-cerebro-triuno>  
Consulta: 5.07.2012

<sup>78</sup> TOGARA, E.: *Cerebro triuno*, 2012, <http://monografías.com/trabajo69/cerebro-triuno2.shtml>  
Recuperado el 06/07/2012

<sup>79</sup> MARINA, J.A.: *La inteligencia ejecutiva*, Barcelona, 2012, p.58



Debemos observar en este tramo el nivel de aceptación de los demás y de las cosas (internas y externas), la capacidad de auto aceptación a través de una sana valoración personal, observar los complejos de superioridad y de inferioridad, el grado de cólera activa o pasiva, la capacidad de marcar límites y aceptar normas y la dependencia del mundo formal y los orígenes de prestigio.

En éste reside la sede de todas las fuerzas emotivas que darán lugar a todos tus deseos y sentimientos y es en él donde subyacen las inteligencias de capacidad de dejarnos afectar por algo o alguien. Proporciona el afecto que los mamíferos necesitan para sobrevivir, por tanto se introducen los sentimientos: Dar o recibir afecto, recibir atención, consideración, escucha, Compasión, ternura, empatía.

En este segundo cerebro existe la capacidad de sentir, pues de los tres es el que más se deja afectar por los demás y por el entorno, por ello quienes más tienen este segundo cerebro enfermo son todas aquellas personas incapaces de dejarse afectar por el entorno, así como también quienes se afectan demasiado. La realidad que percibimos a través de la nariz, la boca y los genitales se relaciona estrechamente con este segundo cerebro.<sup>80</sup>

Su función principal es la de controlar la vida emotiva, lo cual incluye los sentimientos, la regulación endocrina, el dolor y el placer. Puede ser considerado como el cerebro afectivo, el que energiza la conducta para el logro de las metas -motivación-. El desbalance de dicho sistema conduce a estados agresivos, depresiones severas y pérdida de la memoria, entre otras

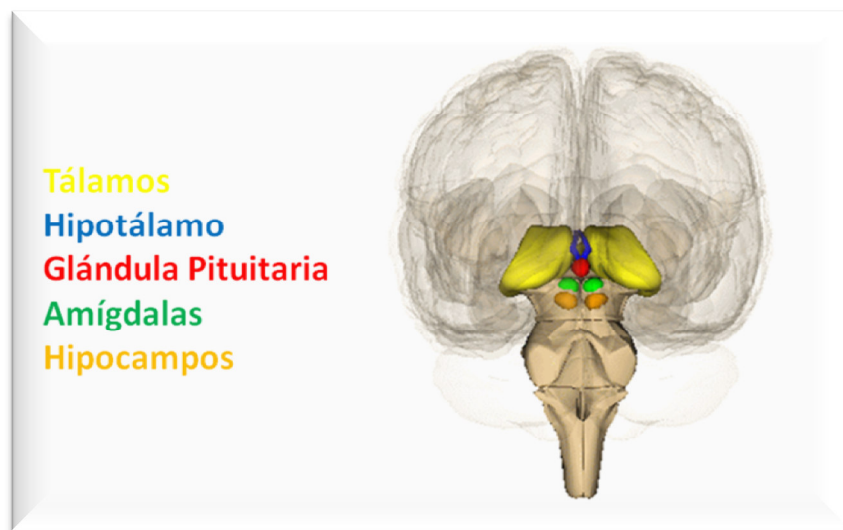
---

<sup>80</sup> MAC LEAN PAUL D.: *Brain Evolution Relating to Family, Play, and the Separation Call*. Arch. Gen. Psychiatry 1985, pp. 405-417.

enfermedades.

Este segundo cerebro, es el que permite sentir. Su carácter más específico desde el punto de vista temporal es la capacidad de poner el pasado en el presente

**Figura 12**  
**Cerebro Límbico**



#### **Maduración del Tramo Límbico**

La maduración de este tramo, el límbico, se produce de 12 – 24 años y depende de:

- Proceso de autodefinición
- Apertura a relaciones nuevas de orígenes diversos
- Autenticidad en la gestión de emociones.
- Valoración de las normas
- Estímulos estables y armónicos en el desarrollo de identidad sexual.

Una incorrecta maduración dará como resultado:

- Dependencia o un rechazo a las raíces

- Dificultad para aceptar las críticas
- Cólera o tensión cuando no se siente aceptado
- Racismo o xenofobia
- Dificultad para ponerse límites.

### **Cerebro Noecortical o neocortex.**

Los mamíferos modernos, los primates y algunos cetáceos tienen un cerebro mucho más desarrollado que los mamíferos primitivos. Los Humanos poseen un cerebro mucho más especializado que los primates, por lo cual, manejan un proceso racional de entendimiento y de análisis, ampliamente superior al de todos los demás mamíferos. Permite sentir y reflexionar sobre los sentimientos<sup>81</sup>.

La ciencia ha demostrado la relación directa entre el desarrollo de la corteza cerebral y el desarrollo social.

Hay en los primates una correspondencia directa entre los dos aspectos, de manera tal que, a mayor desarrollo de la corteza cerebral en las especies de primates, mayor desarrollo social y sociedades más complejas y organizadas. Los Humanos poseen un cerebro mucho más especializado que los primates, por lo cual, además de sentimientos, manejan un proceso racional de entendimiento y de ANÁLISIS, ampliamente superior al de todos los demás mamíferos, directamente relacionado con las partes más especializadas del telencéfalo, específicamente su región frontal, que les permite adquirir conocimientos, desarrollar sociedades, culturas, tecnologías y lo más importante: comprender las leyes que rigen el universo.

---

<sup>81</sup> GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, 1995, p. 47.

El Sistema Neocortical es el lugar donde se llevan a efecto los procesos intelectuales superiores. Está estructurado por el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho, tal y como señala Morgan <sup>82</sup>.

**Figura 13**  
**Cerebro Neocortical**



La neocorteza se convierte en el foco principal de atención en las lecciones que requieren generación o resolución de problemas, análisis y síntesis de información, del uso del razonamiento analógico y del pensamiento crítico y creativo.

Las dos características básicas de la neocorteza son:

- a. **La "visión"**, la cual se refiere al sentido de globalidad, síntesis e integración con que actúa el hemisferio derecho.
- b. **El análisis**, que se refiere al estilo de procesamiento del hemisferio izquierdo, el cual hace énfasis en la relación parte-todo, la lógica, la relación causa-efecto, el razonamiento hipotético y en la precisión y

---

<sup>82</sup> MORGAN, A.J.: *El cerebro en evolución*, Madrid, 2001, p.56

exactitud.<sup>83</sup>

La neocorteza representa la adquisición de conciencia y se desarrolló a través de la práctica del lenguaje. La voluntad consciente. Las tareas no sensoriales se realizan en los lóbulos frontales. La aparición de los calendarios implica que los seres humanos comenzaron a desarrollar progresivamente la capacidad de anticipar, planificar y visualizar, de poner el futuro posible en el presente.

Mientras que los animales, sobre todo los mamíferos, son capaces de desarrollar emociones y aprender, la capacidad de poner el futuro en el presente (presente + pasado + futuro) de formas muy elaboradas, resulta específicamente humana.

Su carácter más específico desde el punto de vista temporal es la capacidad de anticipar, de poner el futuro posible en el presente. Está asociado al **instinto de cognición** y su desarrollo completo se da cuando la persona ya está en lo que entendemos como fase o edad “madura”.

Como ya hemos mencionado, Marina<sup>84</sup> señala que a partir de los diez a dieciocho meses se desarrollan las estructuras límbicas y corticales, construyendo los puentes entre la razón y la emoción.

Apunta, asimismo, que hacia los doce años, el niño ya tiene una estructura cognitiva similar a la de los adultos, pero que el desarrollo completo no se alcanza hasta los dieciséis años.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> MAC LEAN PAUL D.: *Brain Evolution Relating to Family, Play, and the Separation Call*. Arch. Gen. Psychiatry, 1985, pp. 405-417.

<sup>85</sup> MARINA, J.A.: *La inteligencia ejecutiva*, Barcelona, 2012, pp..58-61

Según Fernández, en este tramo destacan los niveles de motivación y creatividad en los esfuerzos y el desarrollo de sus responsabilidades, la capacidad de escuchar ideas de otros y aprender de ellas, si el trabajo tiene una función trascendente, la asertividad, la concreción y la claridad en las exposiciones, los ritmos de conversación entre los silencios y el parloteo y si hay crisis de desmotivación y aburrimiento.

También debemos fijarnos cómo realiza el aprendizaje de entornos, la incorporación de datos complejos, si hay armonía entre lo creativo y lo racional, el procesamiento de imágenes, la ilación de ideas y palabras y cómo es su proceso comunicativo.

### **Maduración del Tramo Neocórtex**

La maduración de este tramo se produce de 24 - 36 años desde:

- La incorporación a las exigencias del conocimiento.
- El manejo del sacrificio y los ideales.
- El entendimiento de los conceptos y el contexto.

Una incorrecta maduración dará como resultado:

- Crisis de motivación y aburrimiento.
- Falta de aprendizaje. Tendencia a cometer los mismos errores.
- Dogmatismo ideológico.
- Envidia a la inteligencia ajena.
- Asumir el trabajo como un sacrificio.

**Figura 14**  
**Los tres tramos cerebrales**



Paul McLean plantea que estos tres sistemas que conforman un todo, están interconectados, pero que, al mismo tiempo, son capaces de operar independientemente, ya que cada uno, tiene una inteligencia especial, su propia subjetividad y sentido de tiempo y espacio, así como distintas funciones.

La coordinación de estos tres tramos cerebrales y su interconexión es la que nos dota de la capacidad de sobrevivir, memorizar las experiencias y modos de aprendizaje para tomar decisiones, afirmar nuestro ego, relacionarnos con otros, analizar lo que ocurre y crear nuevas ideas, objetos o conceptos.

Según Fernández, evolucionamos cuando miramos de forma intencionada nuestros actos, sentimientos y pensamientos. Cada persona decide focalizarse en uno u otro tramo y por tanto, decide también el grado de evolución que quiere conseguir.<sup>86</sup>

Al igual que McLean, considera que los tramos pueden operar independientemente unos de otros y por tanto, revertir en actitudes y tomas de decisiones distintas, dependiendo de la tendencia del cerebro que prime.

---

<sup>86</sup> FERNANDEZ, JOAQUINA: *Apuntes de Neuromanagement emocional. Tramos cerebrales*. Curso Inteligencia emocional 2011-2012, pp.22-30

#### 4.4.2. Competencias emocionales

El concepto de **competencia** fue propuesto por MacClelland<sup>87</sup> en un primer artículo en el que revisaba diferentes estudios indicando que las pruebas tradicionales, donde se valoran las aptitudes académicas y de conocimiento, así como las calificaciones escolares y los títulos académicos, no eran capaces de predecir el éxito en el trabajo o en la vida. Además, señalaba que, en muchos casos, esas pruebas contenían prejuicios contra las minorías, mujeres y clase social baja.

Los trabajos posteriores de este autor estuvieron encaminados a utilizar el concepto de competencias en la gestión de Recursos Humanos en las empresas, y diversos autores han elaborado guías y diccionarios de competencias gerenciales partiendo del trabajo de MacClelland<sup>88</sup>

Spencer y Spencer<sup>89</sup> definen la competencia como *“una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación”*

La característica subyacente hace referencia a que es una parte bastante profunda y persistente de la personalidad de un individuo, y que podría predecir la conducta de ésta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Una competencia pueda causar o predecir la conducta y el desempeño de la persona según un criterio de referencia, específico o estándar.

---

<sup>87</sup> MC CLELLAND, D.C.: *Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work*. New York, 1993

<sup>88</sup> Martha Alles, Spencer y Spencer, Chinchilla y García, Saarni, Goleman, etc.

<sup>89</sup> SPENCER, L.M. & SPENCER, S.M.: *Competence at Work*. New York , 1993, pp.9-13



Martha Alles <sup>90</sup>, señala en su obra que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión, y se centra en estas últimas haciendo una relación de las 200 competencias que considera más comunes.

Spencer y Spencer señalan que las competencias son características subyacentes de las personas e indican los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo. Las clasifican en cinco tipos:

- **Motivos** que impulsan, dirigen y seleccionan la conducta de la persona hacia determinadas acciones o metas y la alejan de otras. Son aquellas cosas en las que una persona piensa o quiere y que provocan la acción.
- **Rasgos** o características físicas y respuestas consistentes con las situaciones o la información, como pueden ser los reflejos de un soldado en acción.
- **Autoconcepto**. Las actitudes, valores o autoconocimiento de una persona.
- **Conocimiento**. La información que la persona tiene en determinadas áreas de contenido específico.
- **Destreza**. Habilidad para ejecutar una tarea física o mental determinada.

Las competencias de conocimiento y las destrezas son visibles y superficiales. Sin embargo, las de autoconcepto, de rasgo y de motivos son más profundas, y están más escondidas dentro de la personalidad, tal y como se refleja en la figura 15.

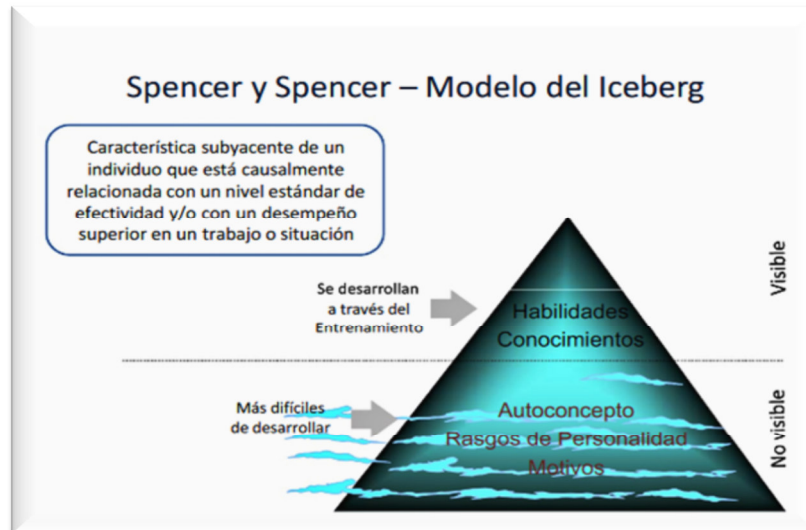
Las primeras son fáciles de desarrollar con entrenamiento, mientras que las segundas son más complejas de desarrollar y de detectar puesto que son totalmente intrínsecas a la personalidad.

---

<sup>90</sup> ALLES, M.: *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires, 2002, p.18.

Figura 15

**Modelo de Iceberg de Competencias Spencer y Spencer**



Pereda y Berrocal<sup>91</sup> señalan que, para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, además de unos rasgos, necesita contar con una serie de componentes que incluyen **el saber** (disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea); **el saber hacer** (capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas); **el saber estar** (adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización); el **querer hacer** (interés y motivación precisos) y **el poder hacer** (disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad) .

Como señalan Abad y Castillo<sup>92</sup>, una competencia no es una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta. Dichas autoras distinguen dos tipos

<sup>91</sup> PEREDA, S.; BERROCAL, F. & LÓPEZ, M.: *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*, Revista Dirección y Organización, nº 28, 2002, pp.43-54

<sup>92</sup> ABAD, I.M & CASTILLOA.M.: *Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial*. Boletín Económico de ICE N° 2795, 2004, p.31

de competencias: las técnicas y las directivas. Las primeras se refieren a los atributos que exige un puesto determinado y pueden alcanzar un carácter altamente específico. Las segundas son aquéllos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva; son más genéricas, y aunque cada organización, según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura, pueda enfatizar más unas u otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Chinchilla y García <sup>93</sup>recogen la propuesta sobre competencias directivas del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos, y que incluye las siguientes:

- Competencias **estratégicas**: en relación con el entorno externo de la empresa
- Competencias **intratégicas**: en relación con el entorno interno de la empresa.
- Competencias **de eficacia personal**: los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección: proactividad, autocontrol, gestión personal, autocrítica, autoconocimiento y desarrollo personal.

---

<sup>93</sup> CHINCHILLA, M. Y GARCÍA, P.: *Competencias del perfil directivo más buscado*, Expansión y Empleo, 15/03/01, <http://expansionyempleovd.recoletos.es/edicion/noticia/0,2458,42551,00.html>, consulta : 06/07/2012

Estas últimas competencias son muy similares a las recogidas y desarrolladas por Goleman<sup>94</sup> y planteadas originalmente por Salovey y Mayer (intrapersonales e interpersonales o sociales). Fueron estos psicólogos, Peter Salovey y John Mayer, los que acuñaron, en una tesis doctoral, un término cuya fama futura era difícil de imaginar: 'inteligencia emocional' y dentro de ésta, desarrollaron el concepto de las competencias. Salovey definió la Inteligencia Emocional como "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno"

Según Salovey y Mayer<sup>95</sup>, este concepto de IE subsume a los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal pero añadiéndole el componente emocional. Este concepto propuesto por Salovey y Mayer incluye además el hecho de que son metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias o dimensiones.

### **1. Autoconocimiento**

El autoconocimiento es el ejercicio de reconocer un sentimiento propio en el momento en que éste aparece, para así tener la capacidad de dirigir mejor nuestras vidas, y ser conscientes de los estados internos sin reaccionar ante ellos ni juzgarlos. Mayer y Stevens, tal y como recoge Goleman<sup>96</sup>, señalan diferentes estilos de personas con relación a la forma de tratar las emociones propias:

- Conscientes (personas autónomas y conscientes de sus fronteras).

---

<sup>94</sup> GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional*. Barcelona, 1995 y *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, 1999

<sup>95</sup> SALOVEY, P., y MAYER, JD: *La inteligencia emocional. Imaginación, Cognición y Personalidad*, 1989, pp. 185-211

<sup>96</sup> GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, 1995, p.97.

- Atrapadas en las emociones (volubles y sin control de su vida emocional).
- Resignados (aceptan pasivamente sus emociones sin intención de cambiarlas).

La conciencia emocional de uno mismo es la que permitirá a la persona desembarazarse de los estados de ánimo negativos o autocontrol y la que permite que el individuo tenga fuerza de voluntad y autoestima.

El conocimiento de uno mismo permite un mayor desarrollo de la persona en todas las facetas de su vida, generando un patrimonio personal de sabiduría que se basa en tres pilares fundamentales:

- **Conciencia emocional.** Permite reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y a los resultados derivados de ellas. Posibilita un conocimiento básico de nuestros valores y objetivos.
- **Valoración adecuada de nosotros mismos.** Posibilita reconocer nuestros puntos fuertes y débiles, nos da una visión clara de aquello que debemos reforzar y nos permite reflexionar y aprender de la experiencia y de otros puntos de vista.
- **Confianza en nosotros mismos.** Proporciona el coraje necesario para asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones, al dotarnos de certeza sobre nuestras capacidades, valores y objetivos.

## 2. Autocontrol o autorregulación

Esta competencia es muy importante dado que ya que no se tiene control respecto al momento que surge una emoción, podemos, de forma voluntaria, decidir cuánto tiempo permanecerá ésta, y así evitar el efecto de las emociones no placenteras. En otras palabras, si no se tiene control sobre el suceso, el autocontrol nos permite determinar la duración de la emoción que nos genera. Para ello, es importante conocer las señales que se desatan con las emociones

negativas, evitar los pensamientos obsesivos, encuadrar la situación en un marco más positivo y buscar distracciones. No se trata de negar una emoción desagradable (enfado, tristeza o miedo) sino de adoptar una mirada crítica ante las creencias o hechos que desencadenan la emoción<sup>97</sup>.

Como señala Damasio<sup>98</sup> *“Si la emoción es placentera, la disfrutamos como si se tratara de un regalo; si es dolorosa como una intrusión insoportable.”*

Las emociones permiten nuestra adaptación al medio, nos informan de cómo nos encontramos y relacionamos con los demás, nos preparan para la acción, y son fundamentales para generar aprendizaje. Aprender a vivir nuestras emociones y lograr una correcta regulación de las mismas es una competencia clave para nuestro desarrollo personal y profesional.

Una correcta regulación de nuestras emociones nos permite:

- Tener bajo control las emociones conflictivas, manteniendo el equilibrio y pensando con claridad incluso en momento críticos.
- Actuar de forma responsable e íntegra, generando confianza entre los demás.
- Reconocer los propios errores y cumplir los compromisos y promesas sin renunciar a los valores y principios.
- Permanecer abierto a nuevas ideas y oportunidades, con flexibilidad para responder a los cambios y necesidades con ideas innovadoras.

### **3. Automotivación**

---

<sup>97</sup> GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, 1995, p.97; *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, 1999.

<sup>98</sup> DAMASIO, A.: *El error de Descartes*, Barcelona, 2001, p.95

Cuando las emociones dificultan la concentración, se reduce la capacidad cognitiva (memoria de trabajo) para llevar a cabo las tareas que se estén acometiendo. Los estados de ánimo positivos aumentan la capacidad para pensar con flexibilidad y complejidad, facilitando la resolución de cualquier situación.

Para conseguir una mayor motivación es importante aprender a demorar los impulsos, pero sobre todo, tener dos actitudes esenciales: esperanza y optimismo. La sublimación de la automotivación se encuentra en el estado de *flujo*<sup>99</sup>, o momento en el que el ego se halla completamente ausente, totalmente carente de ruido emocional y permitiendo a la persona guiar de forma más eficiente sus esfuerzos y disfrutar de los mismos.

Las personas con alto grado de motivación consiguen mantener las siguientes competencias<sup>100</sup>:

- Impulso para mejorar o satisfacer un modelo de **excelencia**, orientándose a los resultados.
- **Compromiso** con sus objetivos y los de los grupos a los que pertenecen.
- **Iniciativa y optimismo** para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los contratiempos.

#### 4. Empatía

Se basa en el reconocimiento, comprensión de las emociones ajenas y capacidad de sintonizar emocionalmente con los demás, tiene su base en el autoconocimiento que proporciona una mayor destreza para ello. Esta competencia es la base de toda relación interpersonal. Tanto en la relación padres-hijos, como en cualquier otro tipo de relación, la empatía supone la base de una buena comunicación.

---

<sup>99</sup> CSIKSZENTMIHALYI, M.: *Fluir*, Barcelona, 2010

<sup>100</sup> GOLEMAN, D.: Op.cit, p.133

La carencia de empatía o alexitimia-término acuñado por el Doctor Peter Sifneos<sup>101</sup>, y estudiado por Damasio<sup>102</sup>- es frecuente en los psicópatas, violadores, pederastas, y de gran importancia tanto a nivel personal, familiar, político o empresarial. A nivel neurológico, parece que la sede de la empatía se encuentra en la amígdala y sus conexiones con el área visual del córtex.<sup>103</sup>

La base de una buena relación con los demás se encuentra en tomar conciencia de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Para ello, es preciso tener una actitud abierta y de servicio a los demás que se fundamenta en los siguientes puntos:

- **Escuchar** lo que nos dicen y sobre todo, lo que no nos dicen.
- **Comprender** los sentimientos y perspectivas de los demás e interesarse por sus preocupaciones sin juicio ni crítica.
- Contribuir al **desarrollo** de los demás, reconociendo sus logros y fortalezas y proporcionando feedback positivo.
- Aprovechar la **diversidad** de opiniones y las discusiones para el crecimiento afrontando los prejuicios y la intolerancia.
- Tomar **conciencia** de las corrientes sociales y políticas de las organizaciones o grupos a los que se pertenece.

La CNV es de gran importancia para el desarrollo de esta competencia ya que de ella se desprende un gran volumen de información sobre la persona.

De hecho, los estudios de Albert Mehrabian, realizados al respecto señalan que la CNV es mucho más impactante que la verbal.

---

<sup>101</sup> GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional*. Barcelona, 1995, p.101

<sup>102</sup> DAMASIO, A.: Op.cit, p.134

<sup>103</sup> GOLEMAN, D.:Op.cit, p.136



## 5. Control de las relaciones, o habilidades sociales

Esta competencia está muy relacionada con la anterior, con la capacidad de entender las emociones ajenas y con el control de las emociones propias. Asimismo, es importante conocer estrategias para desplegar diferentes roles según la situación (minimizarlas, exagerarlas o sustituirlas por otras).

Hay que tener en cuenta la importancia que tiene el contagio de las emociones entre sujetos (más la alegría que la tristeza) que depende, en gran medida, del grado de sintonía entre los mismos. Hatch y Gardner<sup>104</sup> señalan cuatro habilidades en cuanto a esta competencia emocional: la organización de grupos, la negociación de soluciones, las conexiones personales y el análisis social. No obstante, debe existir un equilibrio entre las capacidades interpersonales y el resto de competencias emocionales, ya que, en caso contrario, la persona puede ser un auténtico “camaleón social”<sup>105</sup> con éxito social, pero dejando de lado a uno mismo.

---

<sup>104</sup> Ibid.,197

<sup>105</sup> Hunter, J.C., *La paradoja* (18ª ed). Barcelona, 2001

**Cuadro 3**  
**Resumen competencias emocionales**

Competencia	Definición	Características
Autoconocimiento	Reconoce y entiende las propias emociones, el estado de ánimo y los impulsos y su efecto en los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Autoevaluación realista</li> <li>• Sentido autocrítico del humor</li> </ul>
Autorregulación	Controla y dirige impulsos y estados de ánimo. Es propenso a eliminar los juicios. Piensa antes de actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad e integridad</li> <li>• Conformidad con la ambigüedad</li> <li>• Apertura al cambio</li> </ul>
Motivación	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status quo. Propensión a lograr metas con energía y persistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte impulso hacia el otro</li> <li>• Optimismo incluso ante el fracaso</li> <li>• Compromiso organizacional</li> </ul>
Empatía	Entiende la situación emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para fomentar y retener el talento</li> <li>• Sensibilidad intercultural</li> <li>• Servicio a clientes y consumidores</li> </ul>
Habilidades Sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en liderar el cambio</li> <li>• Habilidad para persuadir</li> <li>• Pericia en liderar y construir equipos</li> </ul>

El extremo contrario serían lo denominados por Goleman disémicos, es decir, personas con escasa capacidad para detectar las señales emocionales de su entorno.

Fernández y Gironella recogen los resultados de la investigación que el Instituto Hune lleva años realizando, dirigida por Joaquina Fernández, sobre competencias<sup>106</sup> y que aquí se desarrolla en profundidad.

Las tres competencias personales tienen su base en el desarrollo y evolución del cerebro humano y en los instintos básicos del ser humano. Un instinto puede ser considerado como un conjunto de respuestas genéticamente programadas que tiene lugar cuando las circunstancias son apropiadas, sin requerir un aprendizaje previo para su ejecución.

Las dos primeras competencias son innatas en el ser humano y responden a **los instintos de supervivencia y relación**. Sin embargo, las otras competencias, la intelectual y las sociales son competencias que la persona debe desarrollar, una vez tiene bien adquiridas las innatas.

Para ahondar un poco más en esta última clasificación de las competencias, derivada de esta investigación, haré algunas aproximaciones a los conceptos que la sustentan, los instintos y el desarrollo y evolución del cerebro humano.

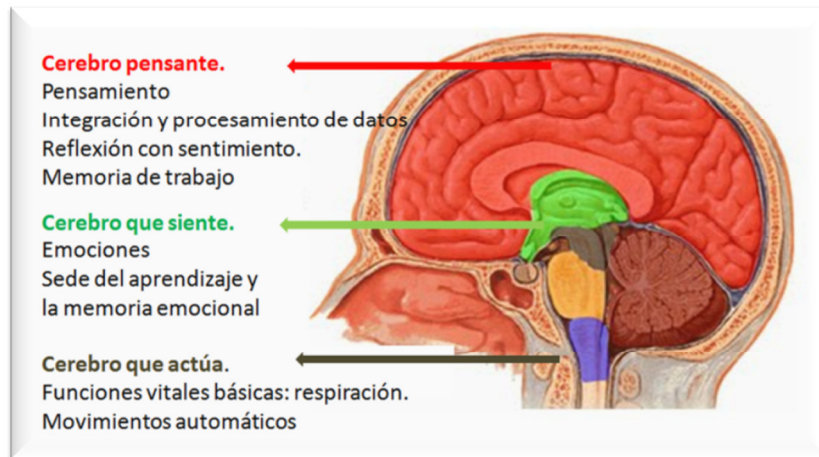
Ya hemos señalado que todos los humanos, al alcanzar la madurez, tenemos completamente desarrollados los tres cerebros y por lo tanto, hemos adquirido la habilidad intelectual, pero aun así, tenemos comportamientos o reminiscencias derivados de nuestro cerebro reptil y del límbico.

Recogiendo la teoría de MacLean, cada tramo representa un estrato evolutivo distinto.

---

<sup>106</sup> FERNÁNDEZ, J., GIRONELLA, N.: *Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI*, Harvard Deusto Business Review, Nº 214, pp.54-64

**Figura 16**  
**Cerebro Trino**



#### ■ El cerebro reptil y la competencia práctica

El cerebro reptil es un cerebro funcional, territorial, responsable de conservar la vida. Es el que permite procesar las experiencias primarias, no verbales, de aceptación o rechazo. Es el responsable de la conducta automática o programada, como las que se refieren a la preservación de la especie y a los cambios fisiológicos necesarios para la supervivencia.

En síntesis: este cerebro se caracteriza por la acción y la gestión eficiente del tiempo. Permite con rapidez la adaptación por medio de respuestas elementales poco complicadas emocional o intelectualmente. Esta conducta no está primariamente basada en consideraciones sustentadas en las experiencias previas ni en los efectos a medio o largo plazo. Vive en el presente.

Por decirlo de alguna forma sencilla, este primer cerebro es una herencia de los períodos cavernarios, donde la supervivencia era lo esencial.

La competencia práctica, asociada al tronco cerebral (cerebro reptil), está implicada en el instinto de conservación y supervivencia y capacita a las personas

al HACER. Esta parte del cerebro está diseñada para manejar la supervivencia desde un sistema binario: huir o pelear.

Tiene un papel muy importante en el control de la vida instintiva. Se encarga de autorregular el organismo. En consecuencia, este cerebro no tiene la capacidad de pensar, ni de sentir. Su función es la de actuar, cuando el estado del organismo así lo demanda. Las personas con esta preferencia son personas funcionales orientadas a los objetivos, a las tareas, a los resultados que saben lo que quieren y cómo lo quieren.

Aprenden por repetición, de forma instintiva convirtiendo el aprendizaje en hábitos y valores. La competencia emocional más desarrollada es el autoconocimiento y están dotados de gran voluntad. Tienen una alta autoestima y confianza.

Las personas con preferencia en esta competencia son personas muy funcionales, saben qué quieren y cómo lo quieren, y aprenden desde la repetición y comprobación de aquello que se les quiere enseñar. Los deseos son instintivos, no hay, aprendizaje consciente, sino una secuencia repetitiva de tareas que acaban convirtiéndose en rutinas, y cuando son aplicadas para un objetivo concreto de superación, pasan a convertirse en hábitos. Esta competencia activa permite el manejo del estrés, fijar objetivos claros y metas realistas. Su orientación es hacia los resultados.

La competencia práctica exige un grado muy elevado de observación y aislamiento de sentimientos o percepciones falsas. La realidad, lo tangible y todo aquello que conforma el contexto, es lo más valorado por esta competencia.

Las personas con un nivel competencial práctico alto suelen ser personas de pocas palabras, con poca orientación hacia las relaciones interpersonales. Su foco está

en hacer y consideran que las relaciones les hacen perder el foco. Podrían etiquetarse de materialistas.

Además, tienen un alto nivel de auto-conocimiento de su capacidad de cumplir objetivos, para lo cual están bastante dotados de voluntad. Necesitan ser reconocidos por sus logros y suelen resentirse cuando no se produce.

Las personas con competencia práctica suelen tener una alta autoestima y confianza en que pueden cumplir los objetivos que se proponen.

A mayor competencia práctica, mayor autoestima. Sin embargo, tienen poca capacidad de escucha y no les gustan las adulaciones ni zalamerías.

A estas personas les gustan los mensajes concretos y la definición objetivos. Sus temas de conversación preferidos son aquellos en los que se habla de posesiones, éxitos, coste de sus inversiones, o gastos, sobre el poder, la economía, el dinero etc.

Las personas con competencia práctica responden a **qué se quiere, qué se tiene, qué se puede.**

Una forma de saber si la persona está orientada en la competencia práctica puede ser, por ejemplo, a través de su forma de atender a la tarea. Si la persona actúa directamente, totalmente enfocada a lo que hay que hacer, y no al cómo, ni al quién, podremos decir que estamos ante una persona competente práctica.

Un aspecto relevante en relación a lo anterior es la gestión del tiempo: las personas con competencia práctica son eficientes y poco eficaces. Es más, tienden a rechazar a las personas que ponen su foco en los equipos con los que trabajan, y no en las tareas a acometer. Trabajan con los mínimos recursos, mínimo tiempo y con los máximos resultados.

## ■ El cerebro límbico y la competencia psíquica

El sistema límbico dota de la capacidad de sentir. La realidad que percibimos a través de la nariz, la boca y los genitales se relaciona estrechamente con este segundo cerebro. Su función principal es la de controlar la vida emotiva, lo cual incluye los sentimientos, la regulación endocrina, el dolor y el placer.

Puede ser considerado como el cerebro afectivo, el que energiza la conducta para el logro de las metas -motivación-. El desbalance de dicho sistema conduce a estados agresivos, depresiones severas y pérdida de la memoria, entre otras enfermedades.

Desde el punto de vista temporal, tiene la capacidad de incorporar el pasado y da acceso a la memoria. En él se encuentra la sede de todas las fuerzas emotivas que darán lugar a todos los deseos y sentimientos y donde subyacen las inteligencias con capacidad para dejarnos afectar por algo o alguien.

Proporciona el afecto que los mamíferos necesitan para sobrevivir, por tanto, se introducen los sentimientos.

La competencia psíquica, asociada al sistema límbico, está implicada en el instinto de relación con los demás y capacita a las personas al SENTIR, comprender y manejar las emociones propias y de los demás.

El sistema límbico, físicamente ubicado encima del reptil, permite al mamífero un desarrollo sentimental que opera básicamente desde la estructura conocida como la Amígdala<sup>107</sup> y es lo que le permite establecer relaciones de mayor fidelidad que los reptiles.

---

<sup>107</sup> GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, 1995, p. 46.

En este sistema se producen las emociones, permite comprender las ajenas, entender las diferencias y convivir en armonía y tranquilidad.

Las personas con esta preferencia son personas emotivas orientadas a los demás y a las relaciones, interesándose más por el con quién y cómo se hacen las tareas, que por las tareas en sí.

Aprenden por creencias, elaborando el pensamiento desde su filtro, captando la información desde los sentidos, desde su percepción de las cosas.

La competencia emocional más desarrollada es la autorregulación de las emociones, que les capacita para la empatía. Sin embargo, tienen poca fuerza de voluntad y poco autoconocimiento.

Las personas con competencia psíquica buscan aceptación por parte de los demás, gustar, prestigio.

#### ■ **El neocórtex y la competencia intelectual**

El neocórtex es el lugar donde se llevan a efecto los procesos intelectuales superiores. Está formado por el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho. El hemisferio izquierdo está asociado a procesos de razonamiento lógico, funciones de análisis, síntesis y descomposición de un todo en sus partes. El hemisferio derecho, es donde se dan procesos asociativos, imaginativos y creativos, se asocia con la posibilidad de ver globalidades y establecer relaciones espaciales.

Por debajo de ambos hemisferios cerebrales se encuentra el cuerpo calloso que hace de especie de puente entre ambos hemisferios y permite las interconexiones entre ellos.



Toda la corteza cerebral posee billones de células que conocemos como neuronas, que al conectarse entre sí producen las sinapsis, que desde un punto de vista de efecto físico no es más que el pensamiento.

Cada vez que aprendemos algo, aumentamos el número de conexiones neuronales. La inteligencia se desarrolla mejor, cuantas más conexiones neuronales logremos.

Los hemisferios cerebrales funcionan contralateralmente y de forma asimétrica, nuestro hemisferio izquierdo controla la parte derecha del cuerpo y el derecho controla nuestro lado izquierdo.

Las dos características básicas del neocórtex son:

- La "visión", que se refiere al sentido de globalidad, síntesis e integración con que actúa el hemisferio derecho.
- El análisis, que se refiere al estilo de procesamiento del hemisferio izquierdo, que hace énfasis en la relación parte-todo, la lógica, la relación causa-efecto, el razonamiento hipotético y en la precisión y exactitud.

El Neocórtex permite la adquisición de conciencia y se desarrolló a través de la práctica del lenguaje, de la voluntad consciente. Las tareas no sensoriales se realizan en los lóbulos frontales.

La aparición de los calendarios implica que los seres humanos comenzaron a desarrollar progresivamente la capacidad de anticipar, planificar y visualizar, de poner el futuro posible en el presente. Su carácter más específico desde el punto de vista temporal es la capacidad de anticipar, de planificar el futuro en el momento presente. La competencia más desarrollada en éste área del cerebro es la automotivación.

La competencia intelectual, situada en esta zona del cerebro (neocórtex), es la que integra las competencias práctica y la psíquica. Es la capacidad para resolver situaciones mediante la razón. A través de la competencia intelectual se gestionan los conocimientos mediante procesos de atención, aprendizaje, razonamiento, solución de problemas y toma de decisiones<sup>108</sup>

Esta competencia es posible en los humanos que disponemos de un cerebro más especializado que el resto de mamíferos y de primates y que permite, además de manejar sentimientos, tener un proceso racional de entendimiento y de análisis.

**Figura 17**

**Competencias cerebrales**



<sup>108</sup> FERNANDEZ J., GIRONELLA, N. "Las competencias emocionales en el liderazgo del S.XXI", Harvard Deusto Business Review, nº 214, julio 2012, pp 54-64

#### 4.4.3. La hiperespecialización hemisférica

Sperry<sup>109</sup>, junto con Gazzaniga y Bogen, demostraron que en los humanos existe una hiperespecialización hemisférica.

El **hemisferio izquierdo** rige el lado derecho del cuerpo, es el asentamiento de facultades como el lenguaje, el razonamiento lógico, las matemáticas.

El **hemisferio derecho** rige el lado izquierdo del cuerpo y controla facultades referidas a la intuición, las relaciones espaciales, reconocimientos de imágenes, patrones y configuraciones.

Estas investigaciones sobre el cerebro, sobre la bilateralidad cerebral o Teoría de los Hemisferios Cerebrales le valió a Sperry el Premio Nobel de 1981. Los experimentos de Sperry demostraron que cada hemisferio cerebral se especializa en una forma distinta en el proceso de información que complementa a la del otro hemisferio. Ninguna es superior a la otra y es la suma de ambas lo que le da a la mente su flexibilidad y lo que genera el pensamiento efectivo.

Alonso<sup>110</sup> explica que Sperry pudo desarrollar su teoría de la especialización de los dos hemisferios cerebrales realizando pruebas ópticas con pacientes epilépticos a los que se les había seccionado el cuerpo caloso que une ambos hemisferios.

A modo de resumen, los hemisferios cerebrales están especializados en diferentes funciones pero se conectan a través del cuerpo caloso, ampliando enormemente los resultados obtenidos frente al uso de un solo hemisferio.

---

<sup>109</sup> SPERRY R.W.: *La especialización lateral de los hemisferios separados quirúrgicamente*. En Programa de Neurociencias Tercer estudio, Cambridge MIT Press, 1974, pp. 5-19.

<sup>110</sup> ALONSO, M.: *Reinventarse*, Barcelona, 2012, p. 40.

Predomina en la mayoría de nosotros ampliamente el hemisferio izquierdo, pero lo ideal sería lograr equilibrio entre ambos cerebros como lo destaca el investigador Robert Ornstein<sup>111</sup>, al considerar que quien usa más el cerebro izquierdo es analítico y racional y quien emplea más el cerebro derecho es intuitivo, pero que se necesita buscar el equilibrio entre lo racional y lo intuitivo. Por otro lado, destaca que el uso de ambos hemisferios conjuntamente no duplica la capacidad cerebral, sino que puede llegar a multiplicarse por 10 o 20 veces.

#### Cuadro 4

##### Resumen Especialización hemisférica

Hemisferio Izquierdo	Hemisferio Derecho
<ul style="list-style-type: none"> <li>Racional</li> <li>Lógico</li> <li>Secuencial</li> <li>Divisorio</li> <li>Analítico</li> <li>Simétrico</li> <li>Descriptivo</li> <li>Consciente</li> <li>Científico</li> <li>Lingüístico</li> <li>Reproductivo</li> <li>Realista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intuitivo</li> <li>Analógico</li> <li>Aglutinador</li> <li>Simultáneo</li> <li>Sintético</li> <li>Asimétrico</li> <li>Gestáltico</li> <li>Inconsciente</li> <li>Artístico</li> <li>Kinestésico</li> <li>Creativo</li> <li>Alucinatorio</li> </ul>
<p>Responde a instrucciones verbales.  Resuelve los problemas, enfrentando secuencialmente cada parte del problema.  Hace juicios objetivos.  Observa diferencias.  Prefiere la conversación y la escritura.  Prefiere toda elección múltiple.  Controla sentimientos.  Procesa paso a paso, dato a dato en forma lineal y causal.</p>	<p>Responde a instrucciones no verbales  Resuelve problemas con intuición, observando patrones y configuraciones  Hace juicios subjetivos  Observa similitudes  Prefiere imágenes y dibujos.  Prefiere preguntas sin respuesta.  Es libre de expresar sentimientos.  Procesa holísticamente muchos datos a la vez, en forma simultánea no lineal, ni causal</p>

<sup>111</sup> ORNSTEIN, R.: *The Right Mind: Making Sense of the Hemispheres*, New York, 1977

El cuadro anterior resume las características y funciones principales de cada hemisferio, tomando como base todo lo anterior y con aportaciones de Pease<sup>112</sup>

Con relación a las competencias, podríamos decir que el hemisferio izquierdo puede asociarse más a la **competencia práctica** (al ser menos emocional) y el derecho a la **competencia psíquica** (más emocional), por la mayor conexión entre Hemisferio derecho con el cerebro límbico, como señala Alonso<sup>113</sup>. Coloquialmente, se puede asociar a la distinción entre cerebro (Hemisferio izquierdo racional) y corazón (hemisferio derecho emocional).

De hecho, la utilización alterna o simultánea de ambas áreas cerebrales es constante; por ejemplo, en el aprendizaje que es el proceso por el cual alcanzamos el dominio del mundo exterior e interior. Según Goldberg, el aprendizaje es un proceso, no ocurre de manera instantánea. Plantea que los dos hemisferios desempeñan papeles distintos, pero complementarios, en este proceso que tienen que ver con lo novedoso y lo familiar.

- El Hemisferio derecho es el hemisferio de la novedad, el que explora lo desconocido.
- El hemisferio izquierdo es el que almacena los patrones que permiten a la persona actuar de manera eficaz, mediante una rutina mental ante situaciones que le resultan familiares.

Goldberg<sup>114</sup> descubrió trabajando con Aleksander Luria, en el Instituto Burdenko de Neurología de Moscú, que los daños en el hemisferio derecho son mucho más devastadores en los niños que en los adultos. En cambio, en los adultos son mucho más devastadores los daños en el hemisferio izquierdo, lo que sugería una

---

<sup>112</sup> PEASE, B.& B.: *Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas*, Barcelona, 2000.

<sup>113</sup> ALONSO, M.: *Reinventarse*, Barcelona, 2012, p. 40.

<sup>114</sup> GOLDBERG, E.: *Contemporary Neuropsychology and the Legacy of Luria*, Hillsdale, NJ, 1990

transferencia del control cognitivo del hemisferio derecho al izquierdo durante el desarrollo cognitivo y posiblemente a lo largo de toda la vida.

La mayor parte de la investigación de la teoría de la novedad y la rutina se refiere a personas diestras, en los individuos zurdos y ambidiestros los dos hemisferios son más parecidos funcionalmente.

La hipótesis de la novedad-rutina nos plantea lo siguiente:

- **Interacciones continuas entre los dos hemisferios.** La información novedosa está en un hemisferio que lo pasa al hemisferio contrario en cuanto desaparece la novedad y se convierte en rutina. El hemisferio que se ocupa de lo novedoso tendría que hacer mayor esfuerzo hasta conseguir el aprendizaje apropiado.
- Supone un reto para los principios de la psicología tradicional: la organización funcional de todos los hemisferios es igual.
- Lleva consigo **diferencias individuales en el funcionamiento de los cerebros** mayores de lo que se pensaba, porque lo que es novedad para una persona, para otra puede ser rutina, por lo que en la primera se estará activando el hemisferio derecho y en la segunda no.
- Cada persona tiene una capacidad propia para procesar la información y aprender, dependiendo de lo fácil o difícil que le parezca una determinada tarea.
- El cambio de la derecha a la izquierda es un fenómeno universal en cualquier proceso de aprendizaje.

Cuando una persona se enfrenta a una situación o problema nuevo, lo hace usando sobre todo el hemisferio derecho, en cambio cuando se domina la situación, se convierte en familiar, interviene el hemisferio izquierdo. No importa

que la tarea implique el uso del lenguaje o no, lo importante es si es novedosa o familiar.

Ambos hemisferios están implicados por igual en una fase intermedia del aprendizaje. El **hemisferio izquierdo** pone el “**piloto automático cognitivo**” cuando realizamos una tarea mental bien conocida.

Se ha demostrado esta transferencia en habilidades profesionales que tardan años en adquirirse, por ejemplo en la música, cuando los novatos hacen la tarea, se activa el hemisferio derecho, cuando hacen la misma tarea los maestros de la profesión se activa el hemisferio izquierdo.

También se comprobó que el lenguaje no era un monopolio del hemisferio izquierdo.

El hemisferio derecho desempeña un papel importante en el aprendizaje del lenguaje en los niños pequeños, por eso los daños en el hemisferio derecho de los niños afectan al desarrollo del lenguaje; en cambio, en los adultos, los daños en el hemisferio izquierdo no suelen causar problemas en el lenguaje.

El hemisferio derecho desempeña un papel muy importante durante las primeras etapas de la vida y es el de mayor importancia durante la juventud, la edad de la exploración de lo desconocido. En la primera etapa del aprendizaje nos enfrentamos con las novedades. El aprendizaje continúa en función de la capacidad de observar y prestar atención a la nueva información.

Los nuevos estímulos se van interiorizando y convirtiendo en conocidos, al final del proceso de aprendizaje los conocimientos y las conductas aprendidas pueden ser rutinarias y automáticas, nuestra capacidad para convertir lo conocido en desconocido nos permite progresar en nuestra evolución individual.

A medida que pasamos de la infancia a la edad adulta, vamos acumulando patrones que nos permiten resolver situaciones nuevas como si fueran familiares; estos patrones quedan almacenados sobre todo en el hemisferio izquierdo de modo que, a medida que estos patrones se incrementan, la persona utiliza cada vez más el lado izquierdo del cerebro.

A medida que las personas van envejeciendo, se acumulan recuerdos genéricos que les permiten utilizar, patrones que se han ido acumulando a lo largo de la vida en el hemisferio izquierdo, por lo que se utiliza cada vez más el hemisferio izquierdo y menos el derecho.



## 4.5. Aproximación al concepto de los temperamentos

El concepto de temperamento es realmente difuso. Para algunos tiende a confundirse con términos como el carácter y la personalidad; para otros, sólo basta con referirse a éste como el que define la forma o manera de ser del otro, el que explica las diferencias entre las personas, entre sus preferencias, debilidades y fortalezas; incluso hay quienes aluden al temperamento para entender los conflictos o la gestión de las relaciones interpersonales.

Sin embargo, si nos basamos en la etimología de la palabra, según el diccionario médico-biológico, histórico y etimológico, Dicciomed, editado por la Universidad de Salamanca, el temperamento viene del latín “*temperamentum*” que significa “mezcla en su justa proporción”. Se empleó desde el s. I d.C. (antes se utilizó *temperātiō*), para traducir el término gr. *krāsis* κρᾶσις, 'mezcla de los cuatro humores que marca la constitución y carácter de la persona', propio de Hipócrates, s. V a.C., y difundido después por Galeno, s. II d.C.

Los valores propios del término *temperāmentum*, los que recogen los diccionarios latinos, son “mezcla en su justa proporción” y “compromiso entre calor y frío”; son significados acordes con el verbo emparentado *temperāre* ‘mezclar’, del que deriva español *templar* o *atemperar*. Según el experto Ernout-Meillet, el latín usó primero *temperātio* y después *temperāmentum* para traducir la palabra griega κρᾶσις *krāsis*, ambos sustantivos derivados del verbo *temperāre*. En griego el significado básico y originario de κρᾶσις *krāsis* era ‘mezcla’.

κρᾶσις *krāsis* era un término fundamental en la medicina griega porque expresaba una de sus concepciones centrales y originales. En palabras del propio Hipócrates:

*El cuerpo del hombre contiene en sí mismo sangre, flema, bilis amarilla y negra. En eso consiste la naturaleza del cuerpo y por eso está doliente y está sano. Está sano en el*

mayor grado, por tanto, cuando están en la **proporción adecuada** esos componentes tanto en su capacidad de interrelación mutua como en su cantidad y cuando están mezclados al máximo.» “Proporción adecuada” se corresponde a κρᾶσις krāsis.

Al ahondar en su significado nos encontramos con una definición más aproximada a nuestro interés: el temperamento se relaciona con la “*Constitución particular de cada individuo, que resulta del predominio fisiológico de un sistema orgánico.*”; de acuerdo con esto podríamos deducir entonces que es intrínseco a la persona y que, al formar parte de su constitución, está plasmado en su genética, en sus actos y en sus pensamientos.

#### **4.5.1. Diferenciación entre temperamento, carácter y personalidad**

Para distinguir con claridad los conceptos de temperamento, carácter y personalidad empezaré a abordar aquél que, de forma integral, contiene en una sola ecuación los otros dos componentes: la personalidad.

Me remito a algunos autores que han dado ciertas definiciones y aportaciones de interés. Para empezar, al hablar de personalidad, la definición más cercana es la que hace referencia a aquellas características, incluso medibles, que nos distinguen de los demás, o que nos dan cierta categoría o clasificación.

Aquello que nos hace únicos dentro de un grupo o con un perfil “X” para desempeñarnos en una determinada actividad. Todo esto, finalmente, reside o está plasmado en la estructura de la persona, convirtiéndose así en el foco de estudio de psicólogos y filósofos.

Uno de ellos, el reconocido psicólogo Allport<sup>115</sup> define:

“La personalidad es menos un producto terminado que un proceso fluyente. Si bien tiene algunos rasgos estables, está al mismo tiempo sufriendo continuamente el cambio”.

En esta definición empezamos a denotar como en la personalidad existe un componente de rasgos estables y otro que es más fluyente o dinámico.

Otra definición más ampliada recogida por Schmidt y otros<sup>116</sup>, nos la aporta otro psicólogo destacado, Eysenck, quién, en 1985, definía la personalidad como:

“Una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona que determina su adaptación única al ambiente. El carácter denota el sistema más o menos estable y duradero de la conducta conativa (voluntad) de una persona; el temperamento, su sistema más o menos estable y duradero de la conducta afectiva (emoción); el intelecto, su sistema más o menos estable y duradero de la conducta cognitiva (inteligencia); el físico, su sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendocrina”.

En esta definición vemos claramente la determinación de la personalidad por medio de cuatro componentes: el carácter, el temperamento, el intelecto y el físico. Sin embargo, este mismo autor, en 1997, desarrolla un modelo mucho más evolucionado sobre la personalidad en el que explica que existen factores causales distantes y que estos son los determinantes genéticos, los cuales “*no pueden causar directamente la conducta*”<sup>117</sup>. En la siguiente ilustración podemos observar este modelo de personalidad, que incluye con claridad los factores genéticos heredados dentro de la configuración de la misma.

---

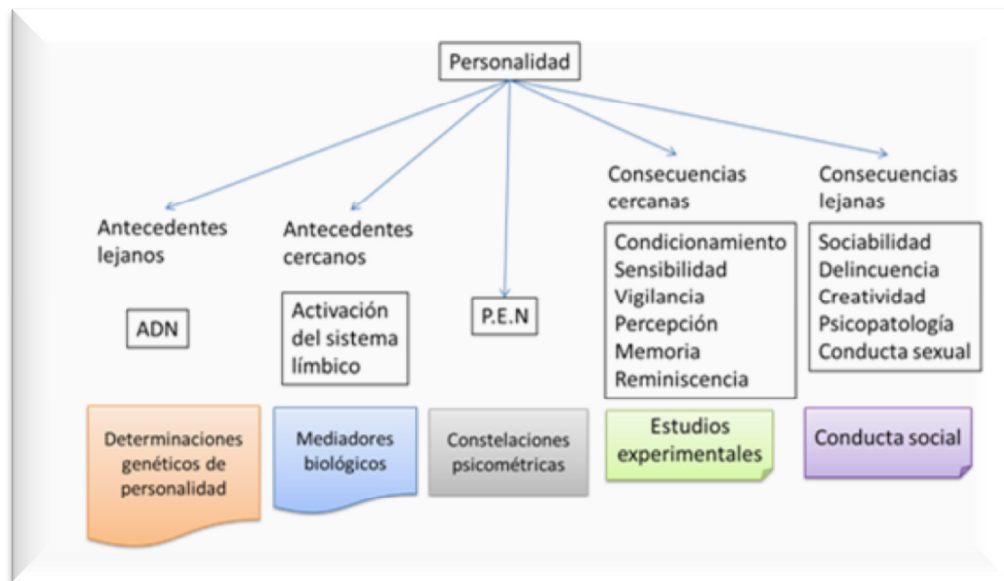
<sup>115</sup> ALLPORT. G.W.: *Desarrollo y Cambio. Consideraciones Básicas para la Psicología de la Personalidad* (N. Sito & M. Accinelli, Trad.), Barcelona, 1985, p.31

<sup>116</sup> SCHMIDT, V., FIRPO, L., VION, D., DE COSTA OLIVÁN, M. E., Casella, L., CUENYA, L, BLUM, G.D., & PEDRÓN, V.: *Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck: una historia proyectada hacia el futuro*. Revista Internacional de Psicología, 2010, 11(2), 1 -21, p.9

<sup>117</sup> PALENCHANO, V.: *Psicología Sistemática de la personalidad*. (2ª Ed.), Barcelona, 2010, p.207

Figura 18

Modelo general naturista de personalidad de H.J Eysenck (1997)<sup>118</sup>



De las anteriores definiciones podemos ver cómo se va filtrando la idea de que el temperamento y el carácter forman parte de la personalidad. Sin embargo, la pregunta ahora es: ¿qué entraña cada uno de ellos?

Pues bien, para despejar tal cuestión, hemos escogido al filósofo e investigador José Antonio Marina que nos ilustra de una manera clara lo que él ha llamado la *ecuación de la personalidad*, la cual no sólo tiene en cuenta el temperamento y el carácter como uno de los componentes, sino que nos plantea incluso un tercer elemento que hace que la personalidad, como decía Allport, sea un proceso fluyente. Marina lo denomina: *la personalidad como meta*. Para Marina <sup>119</sup>:

“La personalidad no está al final sino al principio del comportamiento, es un hecho comparable y medible, el conjunto de rasgos estables de una

<sup>118</sup> Adaptado de Palenchano, 2010, p.208

<sup>119</sup> MARINA, J. A., *La inteligencia fracasada: teoría y práctica de la estupidez*. (4ª Ed.), Barcelona, 2005, p.71.

persona, su estilo de sentir, de pensar y de actuar. Sirve, por una parte, para reconocer su identidad; y otra, para distinguirlo de los demás.”

Este autor nos plantea que la personalidad se va configurando de la manera que recogemos en la siguiente figura:

**Figura 19**

**Esquema de la teoría de la personalidad propuesta por Marina (2005)**



Como podemos observar, el temperamento está en la *personalidad recibida* que es la base del proceso por medio del cual definimos nuestra personalidad global. Sobre ésta, se forma el carácter, para luego llegar al reto que nos plantea Marina de elegir nuestra personalidad.

Así entonces, en las dos primeras etapas estamos condicionados; en el primer eslabón, por la información recibida en nuestro nacimiento, es decir por nuestra genética; y en el segundo, por los contextos culturales o educativos, por ejemplo. Sin embargo, aunque lo veamos ahora fragmentado, lo cierto es que el hombre, en el día a día, va armonizando todo el conjunto, es decir, llora, se alegra, piensa, aplica sus creencias, se comporta bajo los parámetros de la cultura, estudia y con seguridad hace su mejor esfuerzo por mejorar su personalidad.

El mismo autor sostiene que los padres tienen una gran influencia, tanto en la estabilidad como en el cambio en el temperamento.<sup>120</sup>

En un contexto más metafórico, Allport<sup>121</sup> lo resume desde la singularidad, expresando que cada persona es un idioma en sí mismo, aunque pertenezca a una misma especie. Un idioma que se desarrolla en un contexto peculiar y propio y que, sin el entendimiento de ese contexto, no podríamos entender propiamente al idioma.

Con estos enfoques queda claro que tenemos dentro de nuestra personalidad un componente genético más otros componentes que bien pueden ser aprendidos o elegidos.

Para definir puntualmente lo que es el temperamento, debemos tener en cuenta dos cuestiones: la primera de ellas, es reconocer los componentes genéticos que el temperamento entraña, y la segunda su ubicación en la base de la conformación de la personalidad.

En este sentido, Covey<sup>122</sup>, habla de la importancia que se debe dar al carácter como cimiento del éxito personal, por encima de la personalidad. Viene a decir que el éxito personal va a depender de lo aprendido y que si ello no tiene una buena base en el carácter, lo elegido a través de la personalidad hacia el exterior sólo proporciona éxito a corto plazo. Sin embargo, el enfoque de Covey sobre el carácter y la personalidad no es exactamente lo mismo que recoge Marina. Para Covey el carácter son los principios y valores profundos del individuo, mientras

---

<sup>120</sup> MARINA, J.A.: *El cerebro infantil. La gran oportunidad*, Barcelona, 2011, p.69

<sup>121</sup> ALLPORT, G.W.: *Desarrollo y Cambio. Consideraciones Básicas para la Psicología de la Personalidad* (N. Sito & M. Accinelli, Trad.), Barcelona, 1985, p.32.

<sup>122</sup> COVEY, S.R: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Madrid, 1990, p.33

que la mención que hace a la personalidad, hace referencia a los aspectos de comportamientos de imagen pública, de actitudes y conductas.

#### **4.5.2. Teoría de los temperamentos: origen y evolución**

La teoría de los temperamentos surge incluso desde aquellos filósofos y pensadores que se dedicaban en su tiempo a cuestionarse acerca del mundo externo y de su propio mundo, es decir sobre el ser humano y su cuerpo.

A lo largo de la historia se han ido haciendo diferentes aportaciones a las teorías de los temperamentos. La literatura señala que las primeras aportaciones a esta teoría datan de los tiempos de Empédocles (hacia el 450 a.c) -filósofo griego-, que desarrolló la teoría de las cuatro raíces.

Esta teoría se dio a conocer de forma más abierta por Aristóteles con la teoría de los cuatro elementos. Esta teoría nos hablaba de que el mundo estaba influido por el agua, el fuego, el aire y la tierra; elementos que estaban bajo dos fuerzas opuestas que precisamente le daban al mundo la armonía. El punto de conexión entre los elementos naturales y el hombre se dio gracias a que para Empédocles, el ser humano era un microcosmos, y sostenía su pensamiento en el supuesto de que tal como es afuera, es adentro porque nada se reconoce si no está dentro de sí mismo.

Este planteamiento fue trasladado al contexto del hombre, manifestando que de igual manera, los seres humanos estábamos compuestos de esos cuatro elementos y que su equilibrio se veía reflejado en la salud o en la enfermedad. También señaló que la sede del conocimiento era la sangre porque en ella se mezclaban de forma adecuada los cuatro elementos.

De otra parte, Aristóteles, como señala Galeno, observó que en nuestros cuerpos

se relacionaban estos elementos y de esta observación nacieron las cuatro cualidades: cálido, frío, húmedo y seco y que entre ellos lo caliente era más activo.

Con ello, Aristóteles, extrapolando su teoría de los elementos, logró incorporar su teoría en la dimensión del hombre en cuerpo y alma. Según recoge Galeno:<sup>123</sup>

“Al propio Aristóteles le parece que el cuerpo natural se engendran cuando aparecen las cuatro cualidades en la materia... de modo que incluso la sustancia del alma sería una mezcla de las cuatro cualidades”.

Sobre estos cimientos, Hipócrates y su discípulo Galeno, ambos de origen griego y asociados al campo de la medicina, desarrollaron la teoría de los temperamentos basada en los cuatro humores. Si bien los cuatro humores los desarrolla Hipócrates, Galeno, quién estaba también influenciado por las categorías aristotélicas<sup>124</sup>, permitió hablar de la cantidad de sustancia que más o menos tenemos en el cuerpo y como ésta posiblemente nos marca un tipo de preferencia o dominancia.

De los humores, Hipócrates postuló que los cuatro elementos se relacionaban con cuatro sustancias en el cuerpo y que a su vez estas sustancias, definían el temperamento. Las sustancias a las que se refería eran:

- La sangre asociada al corazón.
- Las flemas al cerebro y pulmón.
- Las bilis amarillas al riñón
- Las bilis negras al bazo y el hígado,

Estas sustancias las relacionó en su orden a los temperamentos, tal y como hoy en

---

<sup>123</sup> GALENO: *Sobre las facultades naturales: Las facultades del alma siguen los temperamentos del cuerpo*. (Juana Zaragoza G, Trad.), Madrid, 2003, p.173

<sup>124</sup> GALENO: *Del uso de las partes* (Mercedes, López S, Trad.), Madrid, 2010, p.17



día aún les conocemos: sanguíneo, flemático, colérico y melancólico; y yendo un poco más allá, Hipócrates incluso logra asociar en su tratado de *Sobre los aires, aguas y lugares*, los caracteres de las personas a los temperamentos, relacionando éstos a las estaciones y puntos geográficos. Para este filósofo, las estaciones representaban, por la mezcla de las cualidades, a los temperamentos en sí mismos. De hecho, esto se puede deducir en uno de sus apartados con relación a Asia, según recogen López y García<sup>125</sup>:

“Afirmando que es muy distinta de Europa, en la naturaleza de todos los productos de la tierra y, también, en la de sus hombres. Efectivamente en Asia todo es más hermoso y mayor; el país está más cultivado y el carácter de sus habitantes es más dulce y sosegado. La causa de eso es la mezcla de las estaciones”.

Otra de las aportaciones de Hipócrates, habiendo asociado el carácter, el temperamento y las estaciones, es que define las características fisionómicas de las personas acorde a las condiciones del país del que sea su raza y describe en otro pasaje del mismo tratado lo siguiente:

“Todos los que habitan en un país montañoso, escabroso, elevado y rico en agua, y tienen cambios en las estaciones, allí la diferencia es grande: es natural que sean de elevada estatura y de constitución bien dotada para las fatigas y las valentías...”

Pasando a otro punto, también es clave mencionar en relación a los humores, que uno de los conceptos relevantes, tanto para las aportaciones de Hipócrates como para las de Galeno, es el “*calor natural o al innato*” el cual “*es responsable de la nutrición y de las transformaciones que sufre el aire inspirado y está muy presente en el corazón y en las venas*”<sup>126</sup>. Este proceso, que Galeno describe con amplitud

---

<sup>125</sup> LÓPEZ F, J.A & GARCÍA N, E.: *Sobre los aires, aguas y lugares* 12 (II 52 Littré). Tratados hipocráticos II. Madrid, 1986, p.58

<sup>126</sup> LÓPEZ S., MERCEDES: *Galeno. Del uso de las partes*, Madrid, 2010, p.19

en su libro *“Del uso de las partes”*, permite finalmente generar, como bien lo señala, una sangre muy sutil cargada de espíritu vital que luego irriga todo el cuerpo. La importancia de lo anterior radica en el uso que le da Galeno a este concepto para así explicar cómo se producen los humores.

Entrelazando estos conceptos, tenemos entonces que los cuatro elementos de la naturaleza aire, fuego, agua y tierra, se relacionan entre sí formando las cualidades de cálido, seco, frío y húmedo, las cuales a su vez en su mezcla se asocian a los cuatro humores definiendo con ello el temperamento así:

“La Sangre es, en potencia, un humor caliente y húmedo, del mismo modo la bilis amarilla es caliente y seca...Pero aquello llamado flema...es un humor frío y húmedo...”.

Por último, al definir las bilis negras dice:

“...es ese humor que los médicos sensatos y los filósofos han dicho que se dan en exceso, de entre las estaciones del año en Otoño”<sup>127</sup>

Es decir, que se asocia a la combinación de frío y seco. De esta última relación nacen los temperamentos, que son:

- Colérico (bilis amarillas)
- Sanguíneo (sangre).
- Flemático (flemas)
- Melancólico (bilis negras).

Ahora bien, teniendo estas relaciones integradas, entenderemos como Galeno nos transmite las características de Aristóteles asociadas a las facultades del alma y dice que los que tienen los humores más puros y ligeros, tienen la sensibilidad más viva; por el contra, los no sanguíneos poseen el alma más inteligente y por último,

---

<sup>127</sup> ZARAGOZA G., JUANA: *Galeno. Las facultades del alma siguen los temperamentos del cuerpo*, Madrid, 2003, pp.106-108

los acuosos son más cobardes <sup>128</sup>. Como se denota en estos ejemplos, ya se asignaban rasgos de comportamiento a los temperamentos que se traducen hoy en día a los siguientes:

- Ira (colérico)
- Optimismo (sanguíneo)
- Apatía (flemático)
- Tristeza (melancólico).

La siguiente tabla nos permite resumir todos los aspectos clave que fueron configurando el temperamento, resumiendo las ideas de Palenchan <sup>129</sup>

**Cuadro 5**  
**Propuesta esquematizada de Galeno**

Elementos	Propiedades	Humor	Temperamento	Nota Predominante
Aire	Cálido y húmedo	Sangre	Sanguíneo	Optimismo
Tierra	Frio y seco	Bilis Negra	Melancólico	Tristeza
Fuego	Cálido y seco	Bilis Amarilla	Colérico	Ira
Agua	Frio y húmedo	Flema	Flemático	Apatía

---

<sup>128</sup> Ibid, pp. 106-185

<sup>129</sup> PALENCHANO, V.: *Psicología Sistemática de la personalidad*, 2ª impresión., Barcelona, 2010, p.204

He detallado las aportaciones de estos cuatro pensadores: Empédocles, Aristóteles, Hipócrates y Galeno, dado que han sido teorías base para el desarrollo de otras teorías del campo médico, filosófico y de los temperamentos y comportamientos humanos.

Además, porque a juicio personal, me permite resaltar que, desde esta época, había argumentos para sustentar que sí somos el resultado de la combinación de los cuatro elementos asociados a las cuatro sustancias; así entonces la preferencia de una de ellas (temperamento) no excluye ni ignora la existencia de las otras tres sustancias, es decir de los otros tres temperamentos.

Según el desarrollo teórico y en línea con lo anterior, desarrollo a continuación otra serie de aportaciones más recientes.

**Wundt** (1832-1920) que además de ser un fisiólogo alemán, fue psicólogo y filósofo, propuso tras sus análisis sobre el temperamento, dos parámetros de distinción entre las personas, que estaban en función del tipo de respuesta, en cuanto a *la **velocidad de reacción emocional***, categorizando en ésta a las respuestas rápidas y lentas; y *la intensidad* de esa reacción emocional, determinándola en fuerte o débil. Así entonces, la relación de estos dos parámetros daba lugar a los cuatro temperamentos hipocráticos, tal como se ilustra a continuación, resumiendo lo recogido por Palenchano<sup>130</sup>:

---

<sup>130</sup> Ibid, p.205

**Cuadro 6**

**Propuesta de Temperamentos de Wundt**

Rápidez	Intensidad de Respuesta		
		Fuerte	Débil
	Rápido	Cólerico	Sanguíneo
	Lento	Melancólico	Flemático

Posteriormente a Wundt, se conocen las aportaciones de **Pavlov** (1849 – 1936). Este médico ruso, que manifestó alto interés por las enfermedades mentales, desarrolló varios estudios alrededor de la sintomatología de estas enfermedades usando la fisiología experimental<sup>131</sup>. En este caso en particular –sobre los temperamentos- se interesó por hacer estudios con animales, específicamente con perros, a través de los cuales determinó que existían diferencias en cuanto a la susceptibilidad al estímulo y el aprendizaje. Concluyó entonces lo siguiente, como nos señala Palenchano<sup>132</sup> :

“Nuestros perros se dividen en dos grupos **los fuertes y los débiles**, según la fuerza del proceso de excitación (es decir, según la capacidad de las células corticales). Los fuertes se dividen, según las relaciones de intensidad entre los dos procesos, **equilibrados y no equilibrados**. Finalmente, los fuertes y equilibrados se dividen, según la movilidad de sus procesos, en impulsivos y lentos. Contamos pues, con cuatro tipos fundamentales: el tipo fuerte, equilibrado e impetuoso; el tipo fuerte, equilibrado y lento; el tipo fuerte no equilibrado y el tipo débil. Esta clasificación corresponde exactamente a los cuatro temperamentos de los griegos, el colérico, el flemático, el sanguíneo y el melancólico”

Y que podemos resumir en la figura siguiente:

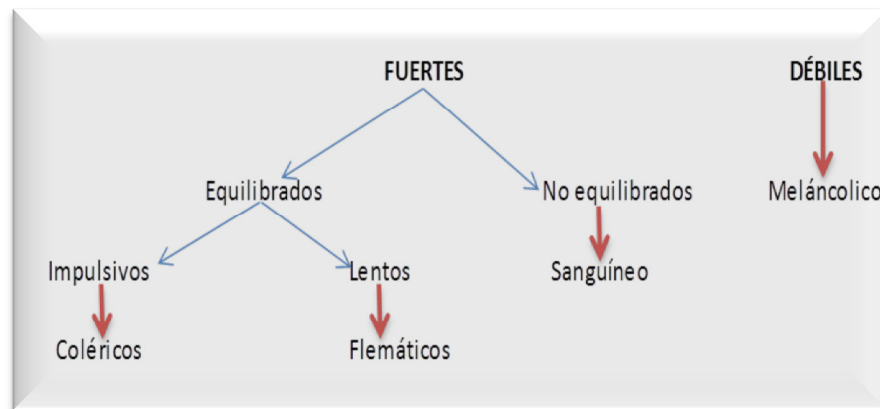
---

<sup>131</sup> ROZO, J. A.: *Ivan Petrovich Pavlov. Una aproximación a su vida y su obra*. Revista PsicologíaCientífica.com, Volumen 9. Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/ivan-petrovich-pavlov-vida-y-obra>, 2007, p.66

<sup>132</sup> PALENCHANO, V.: Op.Cit, p.163

**Figura 20**

**Propuesta de Temperamentos de Pavlov**



Por último, nos encontramos a **Jung**, un médico, psiquiatra y psicólogo Suizo. En su tipología de la personalidad, introduce un concepto denominado **actividad vital y las cuatro funciones psíquicas**. En cuanto a las funciones psíquicas, Jung distingue:

- **Pensar**
- **Sentir**
- **Percibir**
- **Intuir**

Estas funciones le permitirían a cualquier ser humano adaptarse al entorno. En términos generales toda persona tiene una mezcla de las cuatro, sólo que desarrolla o prefiere una de ellas; a esta función, Jung le llamo función principal. Esta función entonces, refleja la forma de reaccionar habitualmente, aunque también se hará uso de la segunda en orden, de forma menos consciente, así entonces queda la tercera y cuarta diluida en las anteriores.

En muy pocos casos se observa tipos psicológicos puros, es decir personas con una marcada preferencia de una de las funciones en especial<sup>133</sup>. Según la clasificación junguiana, pensar y sentir eran racionales y percibir e intuir las no racionales.

---

<sup>133</sup> XANDRÓ, M.: *Biotipos y temperamentos*, Madrid, 1989, p.2

La función de “Pensar”, suponía no sólo analizar información de forma racional o lógica, sino que incluía la toma de decisiones en base a juicios. La función “Sentir”, al igual que la de pensar es de tipo racional, sólo que ésta depende de la respuesta emocional que es un tanto subjetiva o parcial de juicio. La función “Percibir” obtiene información por medio de los sentidos, es una persona que dirige su atención a observar y escuchar. Esta es considerada irracional, porque no supone juicios en la información. Por último, está la “Intuición”, que se refiere a la captación inconsciente de la realidad, percibe las cosas y prevé posibilidades y crea relaciones, incluye la integración de grandes tipos de información y es de por sí un proceso complejo.

Ahora bien, **cada una de esas funciones tenía una actitud vital** que podía ser **extravertida o introvertida**. Entendiendo por extraversión a aquellas personas que prefieren el mundo externo de las cosas, las actividades y las personas; y en cuanto a la introversión se refiere a personas que prefieren su mundo interno de pensamientos, sentimientos, fantasías, sueños y demás<sup>134</sup>.

**Xandró** complementa estas dos actitudes vitales, definiendo primero a las personas extrovertidas y después a las introvertidas de la siguiente forma:<sup>135</sup>

“Eminentemente sociable, vertido al exterior, superficial, amigo de muchos pero sin profundidad, que se deja llevar por las impresiones, de los impulsos, que no programa que cambia de dirección, y sobre todo permeable al ambiente. Se le olvidan las ofensas, aunque reacciona a las insinuaciones del medio, por su parte el introvertido “está metido en su rico mundo interior, es amigo de pocos, pero fieles y selectos amigos a los que prueba mucho antes de aceptar en su intimidad. No olvida favores ni ofensas. Programa su actividad.”

Finalmente, con las aportaciones de Jung, podríamos construir el siguiente

---

<sup>134</sup> BOEREE, C.; GEORGE. & GAUTIER, R.: *Teorías de la Personalidad*. Recuperado el 20/07/2012 de <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/jung.html>, 2012

<sup>135</sup> XANDRÓ, M.: *Biotipos y temperamentos*, Madrid, 1989, pp.9-10

esquema relacionando las cuatro funciones psíquicas y las dos actitudes vitales con lo cual tendríamos una ampliación de cuatro a ocho tipos de temperamentos, que siguen guardando las etiquetas básicas de Hipócrates.

**Figura 21**  
**Síntesis del Modelo de Jung**



Una vez que hemos repasado los conceptos clave, los antecedentes históricos y las teorías más recientes, es conveniente concretar una definición que nos permita tener un punto de referencia.

Ahora bien, considerando las múltiples definiciones que la literatura ofrece, proponemos usar la de Bates (1987), que define el temperamento como:

“Aquellas diferencias en conducta que se encuentran ancladas en lo biológico, que son relativamente estables a lo largo del tiempo y ofrecen una consistencia de respuesta en situaciones bastante distintas”<sup>136</sup>.

Esta definición permitirá afirmar que las características que luego asociaremos a cada tipo de temperamento son relativamente estables.

Hasta el momento, en todo el desarrollo teórico he hablado de cuatro temperamentos básicos, y también he dicho que entre ellos pueden mezclarse dando lugar a una segunda clasificación. Sin embargo, para el objeto de este

<sup>136</sup> PALENCHANO, V.: *Psicología Sistemática de la personalidad*. 2ª impresión., Barcelona, 2010, p.202



estudio se toma como marco conceptual aquellos que son la base, es decir, los temperamentos: “Colérico”, “Sanguíneo”, “Flemático” y “Melancólico”.

Para definir las características de éstos, he tomado como referencia los rasgos genéricos que dos autores han usado en sus distintas obras, pero que a la hora de estudiarlos son complementarios. Estos autores son: Tim LaHaye<sup>137</sup> y Joaquina Fernández; Presidenta del Instituto HUNE quién es ampliamente reconocida por su amplia experiencia en áreas humanísticas y educativas. De esta autora he extraído sus aportaciones a través de los post publicados en su Blog personal, desde el cual ha hecho grandes contribuciones, entre ellas sobre la teoría de los temperamentos<sup>138</sup>.

Es importante aclarar que, al definir las características de estos temperamentos, no trato de definir a personas concretas ya que, como he dicho antes, todos somos una mezcla de los cuatro temperamentos. Por lo tanto, cuando se define cómo es una persona según un temperamento determinado, estamos definiendo lo que ese temperamento aporta a cada persona. En la medida que alguien tenga mucho peso de un temperamento frente a los demás, su modo de ser se parecerá en mayor medida a la descripción que realizamos.

#### ■ Temperamento Colérico

Elemento	Propiedades	Humor	Función Psíquica	Actividad vital	Tipo de respuesta	Estímulo/ Aprendizaje
Fuego	Cálido y seco	Bilis Amarilla	Pensar	Extrovertidos	Rápido - Fuerte	Fuerte- Equilibrado Impulsivo

#### Características:

---

<sup>137</sup> LA HAYE, T.: *Manual del Temperamento. Descubra su potencial*, Miami, Florida, 1987

<sup>138</sup> FERNÁNDEZ, J.: recuperado de: <http://joaquinafernandez.com/> Consulta: febrero 2014

Este es el temperamento práctico y activo por excelencia. Todas sus acciones tienen un propósito concreto. El colérico reconoce las oportunidades de inmediato y aporta ideas y planes continuamente. El colérico prefiere la rapidez frente a la perfección.

En general son personas activas, rápidas, prácticas, voluntariosas, autosuficientes y muy independientes. Aunque son extrovertidos, su naturaleza emocional está poco desarrollada, lo que en ocasiones les impide tener empatía y simpatía con los demás, incluso son acusados de insensibles de vez en cuando. Si se les contradice o las cosas no salen como quieren, se dejan llevar por la ira y la falta de compasión por los de su lado, especialmente si son relaciones poco profundas o que no les interesen. En conclusión, un colérico está con la gente para hacer, y poco para crear relaciones profundas.

La toma de decisiones les es fácil, tanto para sí mismos como en trabajos en equipo, dado que tienden a ser decididos y de firmes opiniones. Un colérico prospera en lo que se propone, es proactivo, no necesita ser estimulado por los demás o el entorno. Antes de ponerse en acción necesita un objetivo claro, pues su mentalidad aguda y práctica le requiere tener la claridad suficiente para tomar decisiones y planear su rumbo al objetivo. No vacila ante la presión de la opinión ajena, sino que toma una postura decidida sobre los temas en debate. Si tiene que hacerlo, reclama ante la injusticia y puede incluso llegar a la subversión.

Sus reacciones e ímpetu no se derivan de un análisis, sino de valoraciones rápidas y casi intuitivas, lo que no le permite considerar los posibles impases del camino: una vez iniciado el camino avasallan sin demasiadas contemplaciones lo que se interponga con sus metas. Tienden a ser dominantes y autoritarios y no dudan en usar todos los recursos, incluso la gente que les rodea, por lo que son juzgados como oportunistas. Valoran las cosas como buenas o malas, bellas o feas, siendo

de extremos en ocasiones. Sus decisiones están influidas por sus relaciones y sus intereses emocionales.

Tienen gran capacidad para recordar todas las ofensas y su tendencia a la venganza les convierte en enemigos temidos y temibles para los otros temperamentos. Sin embargo, es esa parte de nuestra personalidad que mantiene nuestra alma en pie de guerra contra viento y marea, frente a lo que es y a lo que supone quiere ser o conseguir.

Gracias al temperamento colérico, las personas tienen empuje. La fuerza de voluntad que trae el temperamento colérico es la que provoca los grandes cambios. Gracias a la constancia y tenacidad consiguen sus objetivos, aunque deben cuidar más los detalles y a las personas que tienen en su entorno.

A nivel **laboral**, tienen dificultades para delegar responsabilidades. No se asustan ante las adversidades y tienen una gran tenacidad en todo aquello que realizan. Son líderes por naturaleza y muy aptos para todas aquellas profesiones que precisen de motivación, impulsos, y sean retadoras. Las profesiones que requieran exactitud, perfeccionismo, no son buenas para los coléricos. El temperamento colérico es un trabajador infatigable y arrastra a los demás a su ritmo y forma de hacer las cosas.

A nivel **empresarial** tienen gran ambición. Eligen a sus socios por interés en conseguir ser valorados, por encima de intereses estratégicos de la empresa. Su estilo de dirección es autocrático y no dudan en utilizar estrategias de “dudosa moralidad” para conseguir sus objetivos.

Al **estudiar**, se les reconoce como inteligentes, pero no brillantes, les gustan las asignaturas o áreas orientadas a las personas, son adeptos a la lectura veloz y aunque leen mucho, a veces son faltos de ortografía. Tienen mentes curiosas y se

preguntan constantemente el porqué de las cosas.

A la hora de acceder a la información usan el sentido de la vista, les encantan las gráficas, los esquemas, diagramas, con ello se permiten ver como encajan cada parte en el global de las cosas. Su nivel de concentración se ve afectado si en lo que tratan de hacer les recuerda algo que ya hayan experimentado. Prefieren lo tangible a lo imaginario.

A nivel **comunicativo**, los coléricos son lo suficientemente expresivos como para hablar libremente pero siempre teniendo presente su objetivo. Son poco delicados con la vida de los demás cuando les sirve de ejemplo o apoyo a sus historias. Les gusta alardear de todo lo que saben, tienen, ganan y hacen, y son poco dados a la escucha, perdiendo la oportunidad de aprender de los puntos de vista de los otros.

En las **relaciones personales** tienen una gran insensibilidad para relacionarse con los demás, permaneciendo inalterables ante el dolor ajeno, rechazando visceralmente las manifestaciones de debilidad de la gente que les rodea, aunque sean muy próximos y mantengan lazos profundos. Cuando se les contradice se vuelven agresivos atacan al otro con cualquier arma para vencer al otro: reproches, recriminaciones falsas, acusaciones injustas, formas despóticas. No toleran ser recriminados públicamente, y se sienten dolidos si se les humilla o ridiculiza por sus carencias.

Tienen una gran soberbia que les impide reconocer sus errores y nunca aceptan que han sido culpables de sus fracasos, y si es preciso recurrirán a la mentira y a cambiar la realidad de los hechos. En muchas ocasiones esta falta de autocrítica les lleva a que los conflictos personales acaben en graves problemas.

A nivel **personal**, los coléricos están muy pagados de sí mismos. Su alta estima y poca autocrítica les dificultan el crecimiento personal. Solo prestan atención ante gente que consideran muy superior y con competencias que ellos consideran inalcanzables. Su interés por el desarrollo personal es más porque los otros lo reconozcan y les estimen más, que por sí mismos.

▪ **Temperamento sanguíneo:**

Elemento	Propiedades	Humor	Función Psíquica	Actividad vital	Tipo de respuesta	Estímulo/ Aprendizaje
Aire	Cálido y húmedo	Sangre	Sentir	Extrovertidos	Rápido - Débil	Fuertes- No Equilibrados

**Características**

El temperamento sanguíneo es por excelencia el más realizador de todos: su mayor valor es poder hacer lo que quiere. Le gusta ser el centro de atención de todos los que le rodean. Como comunicadores son incansables y sufren cuando tienen que callarse o escuchar a los otros. Son personas cálidas y vivaces, saben lo que significa “disfrutar” en todos los sentidos.

En general, son personas receptivas, las impresiones extremas les impactan con facilidad y de ello se desprende una avalancha de respuestas. Normalmente se les considera muy confiados de sí mismos, por su talante ruidoso, expansivo y amistoso, aunque no necesariamente sea así. Tienen una alta adicción al halago con una autocomplacencia excesiva. Les gusta exhibirse y les cuesta aceptar no ser los mejores.

La característica principal de este temperamento es la alegría, y su nivel receptividad hacia las impresiones externas es alto. Gracias a su calidez le es fácil socializar y hacer amigos. Este hecho, sumado a su capacidad de disfrute y sus habilidades de comunicación, hacen que cuando un sanguíneo llega a un espacio contagie a los demás su espíritu de diversión.

Su energía y disposición afectuosa, hacen que algunos lugares cambien de ambiente. A un sanguíneo nunca le faltan los amigos, y su nivel de empatía es muy alto, pues puede sentir de una manera genuina las alegrías y tristezas de los demás. En cada caso, el sanguíneo tiene la capacidad de hacerles sentirse importantes y esto con cada persona que llegue a su entorno, de allí que sea el amigo de todos. Tiene un alto rechazo a la soledad, lo que le lleva a buscar permanentemente la relación con el otro.

La cualidad más negativa de los sanguíneos es la falta de reflexión. Al tomar decisiones, los sentimientos son más fuertes que los pensamientos reflexivos. Su mayor enemigo es la disciplina. Por lo general, se dejan arrastrar por los excesos en la comida y la bebida, lo que les provoca un sobrepeso que les cuesta muchísimo reducir. Tienen tendencia a tener endomorfía en el abdomen. Desde los sentidos se guía por las sensaciones como diría Jung, por el Sentir, que es lo que les da el placer del disfrute.

Es el más extrovertido de los temperamentos y tiene altos grados de inestabilidad emocional que le hacen pasar de la risa al llanto en un instante. Como aspecto muy positivo es la ausencia total de rencor.

A nivel **laboral** pierden el interés cuando los proyectos les exigen tiempo y dedicación en lugares cerrados. Son poco constantes y serios y su nivel de compromiso con los proyectos comunes es muy bajo. Sin embargo, son capaces de crear un ambiente divertido y distendido.

A **nivel empresarial**, se dejan llevar por los resultados fáciles y las inversiones arriesgadas y son poco constantes en la dedicación haciendo *“castillos en el aire”* en demasiadas ocasiones.

No cuidan los detalles más importantes de los proyectos. Son capaces de seducir a socios e inversores gracias a su palabrería y dejan impactados a los demás con su buen hacer.

Al **estudiar**, necesitan buenos niveles de motivación, dado que son inquietos, faltos de disciplina y les es difícil concentrarse por largos periodos de tiempo. Les gusta que la información les entre por los cinco sentidos. Prefieren lo imaginario frente a lo tangible, y la experimentación relacionada al sentir les acentúa el conocimiento de forma profunda.

Sus capacidades **comunicativas** son notorias, se les reconoce como los oradores intuitivos, además excesivamente expresivos y usan libremente la exageración. Al narrar historias, por su naturaleza cálida y emocional, provocan en sus oyentes una alta conexión llevándolos posiblemente a revivir la experiencia que relata. Son charlatanes sin tener en cuenta si sus palabras aportan o no valor, y no detectan si producen agrado o rechazo. Tienen falta de tacto y abusan de la ironía.

En **las relaciones personales**, quieren ser admirados y adulados por los demás. Tienen tendencia a infidelidad ya que no quieren renunciar a querer todo lo que la vida les ofrece si se encadenan a una sola persona. Si lo necesitan, mienten sin reparo alguno y a largo plazo las relaciones con ellos son complicadas e incluso tormentosas.

En **su ámbito personal**, su falta de disciplina les hace no ser constantes, son capaces de emprender algún cambio vital, hasta que ello les suponga un esfuerzo. Todo lo que suponga sacrificio o renuncia al placer, lo abandonan. Son hedonistas e indulgentes con sus propios errores y su falta de responsabilidad.

## ■ Temperamento Flemático

Elemento	Propiedades	Humor	Función Psíquica	Actividad vital	Tipo de respuesta	Estímulo/ Aprendizaje
Agua	Frío y húmedo	Flema	Percibir	Introvertidos	Lento-Débil	Fuerte- Equilibrado Lento

### Características:

El temperamento flemático es el espectador por excelencia. Es el temperamento que no se alarma y que difícilmente se enfada, aunque tampoco encuentra nada emocionante. Procura no comprometerse con nada ni con nadie. Como dice el dicho: *“un flemático deja que vengan las cosas y se alegra de que pasen de largo”*. Este temperamento representa la calma, la tranquilidad, lo estable.

Son personas que no tienen el foco en las tareas como los coléricos, ni en las personas y las relaciones, como los sanguíneos. Cuando se enfrentan a algún conflicto o lo presencian, son grandes mediadores que no toman partido por nadie.

Se destacan por ser habilidosos con labores manuales y les gustan todas las actividades que requieran paciencia y ser muy meticulosos. Su peor enemigo es el desinterés y la falta de motivación. Un defecto del flemático es la tacañería, sobre todo hacia los demás.

En términos generales, las personas flemáticas son tranquilas, nunca se descomponen, tienen un punto de ebullición tan alto que muy rara vez se enfadan. De los cuatro tipos es la persona más fácil de tratar. Sin importar las circunstancias que lo rodean, se mantiene sin agitarse. Su “humor” lo describió Hipócrates como el frío, lento, calmoso y bien equilibrado. La vida para un flemático es una experiencia feliz, placentera y sin estridencias a las que



precisamente trata de evadir tanto como pueda.

Sin embargo, detrás de esa actitud de calma, reticencia, tímida, sus capacidades tienen una combinación muy adecuada, además sienten más de lo que aparentan e incluso aprecian las bellas artes y las cosas buenas de la vida.

A nivel de sociabilidad, no podríamos decir que carecen de amigos porque la gente les aprecia por su calma y su particular sentido del humor. Podrían tener cautivas a muchas personas a su alrededor sin sonreír, lo que les permite ver las cosas que hacen los otros y ver algo humorístico en ello. En fin, el temperamento flemático, aunque tiene un enfoque positivo de la vida, en ocasiones es un espectador en ella y trata lo menos posible de involucrarse demasiado en actividades con otros. De hecho son renuentes a actividades que les saquen de sus rutinas diarias. A pesar de ello, ante causas injustas, podrían perfectamente aliarse con un colérico a defender las justas causas, aunque los dos tengan dos formas diferentes de expresarse ante ello.

Basan sus decisiones en el pensamiento, para evitar la inseguridad personal y perderse en sus emociones. Necesitan que las cosas estén claras y evitar en lo posible cualquier tipo de sorpresa. Su alma tiene poco de aventurera, principalmente porque prima la comodidad por encima de la curiosidad. Esto hace que su personalidad tenga muy pocos matices y un atractivo casi nulo. Son amantes de la comodidad en todos los aspectos de sus vidas. La falta de compromiso con sus ideales, el bajo interés por los demás y la ausencia de relaciones sociales hacen de este temperamento el menos conflictivo, pero también el menos inquietante.

La envidia es probablemente lo que más les desestabiliza. Les gustaría hacer y conseguir lo que hacen y consiguen otros, pero no son capaces de realizar el esfuerzo propio.

Finalmente, las personas flemáticas pocas veces expresan sus verdaderos sentimientos, son buenos conciliadores o mediadores, lo que ante un rol de liderazgo -al que llegaría por imposición más que voluntariamente-, le da buenos resultados.

A nivel **laboral** son cumplidores de sus compromisos y de las responsabilidades que adquieren, pero sin dar más allá de lo que se les pide. Su tendencia a puestos que no les exijan esfuerzos extras les aboca a una vida mediocre y de bajo nivel de liderazgo. Cuando acuden a reuniones que no les motivan, acostumbran a dormir. Prefieren trabajos fijos que les aseguren un salario y que les dejen tiempo libre. Al final de su jornada laboral suelen acabar agotados y necesitan de un reposo largo, y si es posible de una buena siesta.

**A nivel empresarial:** es poco frecuente que emprendan por sí solos, por su poca ambición y empuje. Podrían liderar proyectos si se presentara la ocasión ya que tienen un carácter conciliador y mucha capacidad para trabajar bajo la presión y el estrés exterior. Sin embargo, carecen de interés por ello ya que les sacaría de sus hábitos y zona de confort.

En los **estudios**, pueden ser buenos estudiantes si su lentitud no les atrapa. Funcionan mejor en proyectos de corto plazo, que en los de largo plazo, al igual que dan mejor rendimiento bajo presión, aunque manifiesten que no les gusta. De otro lado, sus mentes ordenadas les ayudan en los procesos de análisis y deducción, sin dejar de mencionar su buena memoria. Normalmente les gusta que la información entre por los sentidos y no se dejen llevar por la imaginación.

A nivel **comunicativo**, su temperamento se refleja en la falta de excitación, la pausa de sus palabras es la misma que lleva en el interior.

Raras veces entran en debates, pues huyen de los conflictos, y tampoco se meten en conversaciones. Sus respuestas, sin embargo, serán ingeniosas y cargadas de un fino humor, pero raramente dirán algo de forma voluntaria.

El flemático ama casi en extremo el silencio y la discreción. De hecho, algunos flemáticos parecen “autistas” por su desconexión cuando no tienen interés, pero llegan a niveles de escucha altos cuando algo les cautiva y les despierta la inquietud. Son parcos en palabras, y aunque pueden ser concretos, tienen dificultades para ser asertivos e ir al fondo de las cuestiones, ya que huyen de la complicación.

**En las relaciones personales,** quieren hacer lo que les apetece y eso les lleva a la terquedad, que la manifiestan de forma tranquila e indirecta, consiguiendo sus propósitos sin necesidad de enfrentamiento. Sin embargo, su aparente apatía y desinterés son desconcertantes para los demás. Son poco sensibles, y evitan los golpes emocionales cerrándose a los demás.

**A nivel personal** son timoratos y cualquier cambio les resulta incómodo y no quieren hacer introspección. Son escépticos a los cambios y no quieren profundizar en el autoconocimiento. Tienen un alto concepto de sí mismos que les pueden llevar a la soberbia. El temperamento flemático es aprendiz de todo y maestro de nada. No suelen tener una meta clara sobre su crecimiento, y evitan ser conscientes de ello.

#### ■ Temperamento Melancólico

Elemento	Propiedades	Humor	Función Psíquica	Actividad vital	Tipo de respuesta	Estímulo/Aprendizaje
Tierra	Frío y seco	Bilis Negras	Intuir	Introvertidos	Lento-Fuerte	Débil

## **Características**

El melancólico es el más rico y el de mayor registros de los cuatro. Es por excelencia el más analítico de todos, puede detectar y analizar acertadamente los obstáculos y los riesgos de los proyectos en los que participa.

Para ello, indaga en lo más recóndito de sus recuerdos y desmenuza cada situación al máximo posible; su pensamiento sobre los hechos es profundo, eludiendo la superficialidad.

Las personas de este tipo son propensas a la introversión. Son muy susceptibles a las relaciones, y sus vaivenes de ánimo son insoportables tanto para ellos mismos como para los demás. Pueden llegar al éxtasis motivándolos a la extroversión, pero de un momento a otro pueden también caer en estados sombríos y depresivos, y es en estos momentos donde deciden encerrarse como las ostras en su propia concha.

Su perfeccionismo les convierte en un temperamento muy exigente consigo mismo y también con todo lo que les rodea. Esta faceta les hace muy sensibles a los errores, pues ven obstáculos en casi todo. Este temperamento, tendente al pesimismo, puede hundirse en el derrotismo ante cualquier observación sobre sus puntos negros. Revisar las áreas de mejora de un melancólico tiene su complejidad.

Esta línea de pensamiento melancólico y negativo hace que muchas de las decisiones que toman sean poco realistas. Otro de los puntos claves de este temperamento es la discreción y el intimismo. Son muy difíciles de convencer por personas desconocidas o que se acerquen a grupos no habituales. El melancólico es muy elitista y parcial en sus afectos.

En casos extremos tienden a vivir en soledad, pues su aislamiento les reconforta más que la compañía no deseada.

A nivel **laboral** los puntos oscuros originan, que en los nuevos proyectos, encuentren primero las dificultades que los posibles logros. La mente analítica les anula y comienzan a ver todos los inconvenientes antes de ilusionarse con los beneficios de la idea. Cuando han superado esta primera fase derrotista, la posición ante los proyectos no es muy activa, porque prefieren mantenerse al resguardo de la celeridad, que les ofende, ya que consideran que se pierden detalles. Deberían ejercer cualquier profesión que tuviera un sentido humanitario.

**A nivel empresarial**, es muy difícil que inicien empresas por su bajo nivel de resolución. Las ideas que tienen, que suelen ser muy buenas, pasan por tantos filtros de viabilidad que en raras ocasiones son realizables. Su baja competencia para las relaciones profesionales les impide asociarse con quienes podrían aligerarles la carga empresarial. Son poco dados a las fiestas o salir para lograr contactos. Sólo funcionan cuando se dejan aconsejar por sanguíneos o delegan en ellos estas funciones de *networking*. Sus dudas y , donde encuentra tantas posibilidades para el éxito como para el fracaso, les impiden tomar cualquier tipo de decisión.

Como **estudiantes**, por lo general son buenos estudiantes y disfrutan del aprendizaje, sus mentes son inquisidoras y si les inculcan buenos hábitos de lectura, devoran libros. Tienen una alta retentiva y agudeza mental lo que les permite recordar una gran cantidad de detalles. De hecho, tienen buena ortografía dado que toman fotografías mentales a las palabras. Aunque no tengan un espacio despejado para trabajar, archivos ordenados y poco silencio, tienen un alto nivel de concentración.

Captan la información casi siempre de manera intuitiva. Se centran en la imaginación y en el mundo poco práctico del que participa.

Para **comunicarse**, nunca hablan sin haber pensado con precisión lo que van a decir, no les gusta interrumpir a los otros, pero una vez que empiezan no terminan hasta no haber transmitido todo su mensaje.

**En las relaciones personales**, es quizá el temperamento más egocéntrico, porque todo lo que sucede a su alrededor lo reinterpreta desde sí mismo.

Son muy susceptibles y tienden a compararse con los demás permanentemente, y se comparan en todo cuanto pueden, con el intelecto, la belleza, la sensibilidad, el talento entre otras cosas. En todos los casos salen sintiéndose perdedores. Su afán de perfección les impide ver que compiten con lo mejor de los otros. Este exhaustivo análisis de sí mismos les hace muy sensibles a cualquier conflicto, convirtiéndoles en seres muy quisquillosos y alterables.

En sus relaciones personales e íntimas se subestiman de continuo, y piensan que sus parejas les desprecian frente a los otros. Se sienten exentos de cualidades estimables, aunque son conscientes de su intento de mejora permanente. Su baja estima no les permite disfrutar de relaciones fructíferas y serenas. Por el contrario, viven en un sin vivir amoroso. Los celos hacen de sus relaciones un auténtico calvario. Sus amigos y parejas no saben cómo aliviarles de su infravaloración. Se observan desde su perfil menos favorecedor. El abatimiento es su bandera en las relaciones interpersonales.

**En el desarrollo personal**, los melancólicos piensan que la vida es un sacrificio. El desarrollo personal lo entienden como un camino de dolor donde confluyen las grandes líneas de su pensamiento negativo. Tienen una disconformidad permanente y se recelan de poder llevar a cabo cambios. No son capaces de encontrar la felicidad.

De forma global, este temperamento es de tipo analítico, abnegado, dotado de altas capacidades, perfeccionista y con una alta sensibilidad, de hecho es el que más consigue disfrutar de las obras de arte. Es un amigo fiel, pero en contraposición al sanguíneo, no consigue amigos fácilmente, incluso le cuesta lanzarse a conocer gente y prefiere esperar a que vengan a él. Se le conoce como el temperamento más fiable por su perfeccionismo. A pesar de su reticencia a relacionarse, le gustan las personas y tiene un deseo intenso de ser amado por ellas, sin embargo le es muy complejo expresar sus verdaderos sentimientos.

Le cuesta aceptar a la gente tal y como llega, siempre se dará el espacio a la sospecha y a la duda, cuando los otros se acercan o incluso le hagan detalles. Sobresale su capacidad analítica que le permite prever los obstáculos y riesgos de cualquier proyecto, por lo que en un equipo de alto rendimiento complementa a un colérico que por el contrario, raramente prevé alguno. Esta complementariedad, también supone reticencia entre los mismos a la hora de iniciar un proyecto en conjunto. En ocasiones, tiene momentos de gran inspiración y éxtasis, momentos en los cuales su creatividad va sin límites logrando grandes resultados, sin embargo faltará poco para caer en un estado de depresión.

De todo lo descrito anteriormente, y con el fin de ir sintetizando las características de cada temperamento y las diferencias entre ellos, adjunto los siguientes cuadros que lo ilustran

**Cuadro 7**  
**Características específicas Temperamentos**

Coléricos	Sanguíneo	Flemático	Melancólico
Concreto	Disfruta	Observadores	Analítico
Práctico, Proactivo	Cálidez y Buena Energía	Ordenados	Perfeccionistas, Exigentes
Activo, Rápidos	Activo con motivación	Pasivo	Meticulosos, Abnegado
Decidido, Firme	Receptividad, Sociables	Tranquilos, Calmados, Pacíficos	Reprocesan y se estancan
Voluntad, Constancia	Seductores	Mediadores, Conciliadores	Competencias de Alto nivel
	Emotivos, Expresivos	Tímidos	De Fiar
	Indiscretos	Humorísticos	Sensibles

**Cuadro 8**  
**Características Transversales Temperamento**

Características Comparativas			
Coléricos	Sanguíneo	Flemático	Melancólico
Se relaciona con la gente para hacer y de hecho los ve como un recurso mas.	La relaciones es lo que más cuida, tiene una visión de largo plazo en éstas.	Parco y distante en las relaciones, las evita.	El aislamiento es mejor que una compañía no deseada.
Se pasa las reglas si es necesario para lograr su fin.	Se pasa las reglas.	Acata la norma y es cauto.	Legalistas.
No le afectan las críticas.	Crítican y les impacta la crítica.	Impermeable, lo deja pasar.	Crítica Interna, se compara todo el tiempo.
Vivos y oportunistas.	Confiados.	Cauto, evita.	Precavidos.
Independiente.	Dependiente de los demás.	Dependiente, no Voluntarioso.	Independiente.
De retos.	Arriesgados.	Ecéptico a los cambios.	No le gustan los cambios.
Autosuficientes - Independientes.	Falta de seguridad.	Alto concepto de sí mismos.	Poca autoestima
Dominates.	Persuasivos desde la relación.	Persuasivos desde el conocimiento.	Cerrado en sus criterios.
Le cuesta diferencia de opinión.	Le cuesta estar en soledad.	Le cuesta salir de Zona de Confort.	Le cuesta ver las cosas a favor y asumir riesgos.
Directo e Insensible.	Abierto e Inprudente.	Prudente, diplomático.	Discreto.
Dominante, irasible, voluntarioso.	Alegres y empático.	Voluntarioso y terco.	Suceptible, voluble emocionalmente.
Automotivado.	Depende de lo Externo para motivarse.	Se motiva por interes de aprender por su mente curiosa "aprendiz" no "Maestro".	No se motiva.
De Objetivos Claros	Aire libre, Buen ambiente	Requiere claridad para no tener sorpresas.	Acceder a toda la información que pueda para el análisis.
Visión holística.	Buenos oradores.	Buena Memoria.	Buena Memoria Retentiva, análisis profundos.
Se concentra si es nuevo y no rutina.	Se concentra si esta motivado.	Buena concetración y más si tiene interés.	Alta concentración.
Visuales.	Sensaciones, Sentir	Escucha alta	Usa de todos sus recursos (sentidos)
Alardean de todo lo que son y tienen.	Le gustan los halagos, Se exhibe.	Evitan interrelación - Envidioso (inconforme).	Crítica, se compara todo el tiempo.
Reconocimiento.	Aceptación.	Reconocimiento.	Aceptación.
Mesomorfos por la alta actividad.	Endomorfos abdomen por el disfrute, entre ellos la comida.	Ectomorfos por orientarse por el pensamiento y la razón.	No tienen uno marcado puede tener mezcla.
¿Qué? ¿Por qué?	¿Con quién?	¿Por qué? ¿Cómo hacer?	¿Para qué?
Dedicado al Hacer - Retos.	Dedicado a Networking - Relacionarse.	Dedicado a Pensar - Mediar - Conciliar.	Dedicado a Analizar - Reprocesar.



Como más tarde trataremos de demostrar, y como ya hemos explicado anteriormente en los apartados primeros, a través de la argumentación del comportamiento neuronal de la vía inferior (a nivel inconsciente), existen determinados temperamentos que, debido a sus características tanto no verbales como actitudinales, son más proclives a establecer relaciones sociales de forma más fructífera; es decir, son personas más “atractivas” emocionalmente o que tienden a ejercer mayor influencia en los demás.

Evidentemente, los temperamentos juegan un papel fundamental en este sentido; sin embargo, nos interesa aquí destacar que a pesar de este componente fisiológico y genético que, sin ninguna duda, representa una ventaja para aquellas personas que tienen un comportamiento innato más extrovertido (que, en general, ayuda a que desarrollen sus habilidades sociales), existen diversos comportamientos que pueden aprenderse, trabajarse y modificarse para conseguir eficacia comunicativa y mayor credibilidad en la emisión de mensajes.

#### **4.5.3. Modelo de análisis de comportamiento DISC**

El método DISC es un modelo de análisis del comportamiento humano, que tiene su base en el trabajo de William Moulton Marston Ph.D. (1893 - 1947) para examinar el comportamiento de los individuos en su entorno o dentro de una situación específica. Posteriormente, J Walter V. Clarke, un psicólogo industrial, diseñó un instrumento de evaluación (prueba de perfil de personalidad), utilizando las teorías de Marston, a pesar de que inicialmente no era su intención.

En 1956 publicó el análisis vectorial de actividad, una lista de adjetivos en la que pidió a la gente que marcara los descriptores que identificaron como verdad de sí mismos. La herramienta, utilizada por Clarke en 1948, tenía por objeto la selección

de personal en las empresas. Los cuatro factores en sus datos (agresivo, alegre, estable y de evitación) se basan en el modelo de Marston.

El planteamiento y clasificación de los comportamientos es muy similar a los temperamentos, pero en este caso, se aplica de forma generalizada para comportamientos relacionados con el ámbito laboral. Esta herramienta cuantifica la percepción del individuo sobre sí mismo vis-à-vis cómo la persona quiere ser percibido por los demás. La dicotomía entre las dos percepciones reveló notable ideas, tras lo cual Cleaver, modificó el cuestionario y desarrolló el "Instrumento Forzado Choice", que consistía en 24 preguntas<sup>139</sup>

Desde el desarrollo inicial de Marston y las aportaciones de Clarke, la investigación llevada a cabo por la Universidad de Minnesota, hacia los años 70 del siglo pasado, por el Dr. John Geier (que previamente adquirió los derechos de autor de Marston) dieron lugar a la herramienta DISC, que se ofrecía al público a través de Performax Systems International, que después se convirtió en Carlson Learning Company, que ofreció el DISC Sistema de Perfil Personal<sup>®</sup> <sup>™</sup> y ahora es Inscape Publishing, con la última versión del perfil original del disco, llamado disco Classic<sup>™</sup> Perfil del continuo desarrollo y validación del perfil DiSC.<sup>140</sup>

John G. Geier, fue profesor de psicología clínica y director de ciencias del comportamiento en la Universidad de Minnesota. Creía en la teoría de los cuatro rasgos temperamentales de los griegos y, obtuvo una subvención de tres millones de dólares del gobierno para poner a prueba y demostrar las características a nivel nacional de las teorías de Marston. La investigación de Geier demostró que el antiguo sistema de los griegos era válido para el uso moderno, y desarrolló la

---

<sup>139</sup> Recuperado de : <http://discassessment.org/history-of-disc-assessment>, consulta marzo 2012

<sup>140</sup> Recuperado de : <http://www.geierlearning.com/author.html>, Consulta marzo 2012

herramienta, estableciendo quince *patrones clásicos de perfil* de los comportamientos.<sup>141</sup>

Marston era un graduado de la Universidad de Harvard. Entre las contribuciones en su profesión, Marston era psicólogo consultor, investigador y autor de cinco libros, que él escribió o fue co-autor. Fue publicado en el American Journal of Psychology, la Enciclopedia de Psicología, y la Enciclopedia Británica.

En su trabajo de 1928 "*Emociones de la gente normal*", Marston introdujo la teoría DISC. En dicho trabajo Marston, definió cuatro categorías de estilos de comportamiento humano:

- D: Dominance (dominancia)
- I: Inducement (inducción)
- S: Submission (sometimiento)
- C: Compliance (conformismo)

Definiendo estas características de la siguiente manera:

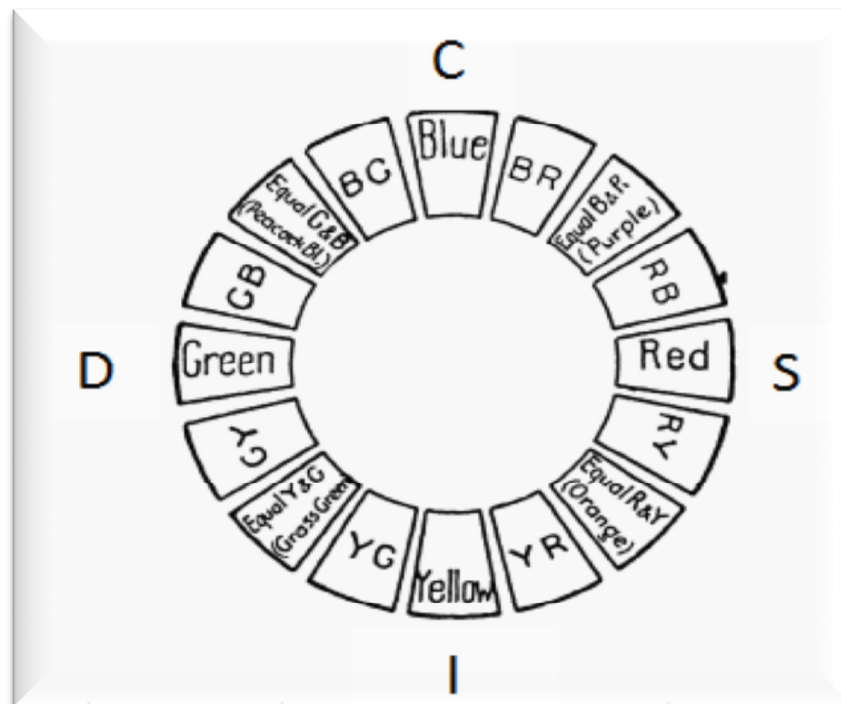
- **Dominancia.** Persona dominante es aquella persona que tiene un dominio de sí mismo por encima del resto.
- **Inducción.** Persona que persuade, de forma amigable a otros a hacer lo que sugiere.
- **Sumisión.** La persona sumisa, según Marston, es aquella que acepta de forma voluntaria las órdenes o indicaciones de persona con autoridad
- **Conformismo.** Persona conformista, es aquella que se mueve por los dictados de una fuerza superior

---

<sup>141</sup> Recuperado de : <http://specificaction.com/aboutdisc.shtml>, Consulta marzo 2012

Y recogió las mismas en una rueda a la que asignó colores, en función de las características. Esta misma idea es la que posteriormente ha sido utilizada de forma extensiva en todos los test DISC utilizados de forma comercial<sup>142</sup>.

**Figura 22**  
**Estilos de comportamiento de Marston**



Extraída de Marston<sup>143</sup>

En los test DISC utilizados por diferentes firmas comerciales, se pueden situar estos cuatro estilos de comportamiento en dos ejes:

- Afirmativo-receptivo: en función de la orientación a la acción, o extroversión-introversión
- Emocional-racional: en función del foco en que los individuos ponen en las personas o en las tareas u objetivos.

<sup>142</sup> Disc Inscape Publishing Inc. *Méthode Arc en ciel* Copyright..Success Insight Int.Inc

<sup>143</sup> MARSTON. M.W.: *Emotions of normal people*. New York, 1928, p.40

Que se recoge en la figura siguiente:

**Figura 23**

**Ejes de los estilos de comportamiento DISC**



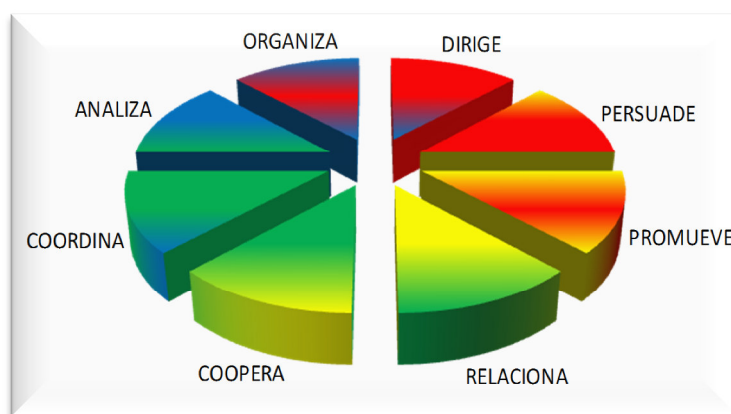
Marston no desarrolló su teoría de DISC en el modelo de cuatro cuadrantes presente. Sin embargo, hoy en día, el DISC adaptado por Geier, se ha convertido en uno de los métodos más populares y fáciles de usar con cuatro cuadrantes para la comprensión de los estilos de comportamiento y tipos de personalidad.

El método DISC comercializado por Inscape Publishing Inc, y utilizado en el presente trabajo, consta de 28 bloques de características o comportamientos, en los cuales el individuo analizado debe seleccionar aquella característica que más le define, y aquella que le define en menor medida en cada uno de las 28 categorías. Con base en los resultados, se obtiene el perfil del individuo. Obviamente son mínimos o nulos los casos en los que un individuo tiene todas las características de uno de los cuatro perfiles, sino que el resultado es una combinación de los mismos.

En síntesis, el resultado obtenido en el test refleja el perfil del individuo, que será una combinación de los cuatro perfiles DISC, y en función de la combinación entre dos perfiles consecutivos, los individuos tendrán una preferencia o capacidad para determinadas actuaciones dentro de una organización, tal y como se recoge en la figura siguiente:

**Figura 24**

**Combinaciones de diferentes perfiles del DISC**



Adaptado de Méthode Arc en Ciel

Así, una persona que tuviera una combinación de Dominante y Conciencioso, tendría un perfil para dirigir u organizar, en función del mayor peso de la dominancia o el cumplimiento. Una persona con combinación de perfil Dominante e Influyente tendría cualidades para persuadir o promover, en función del peso de la dominancia o influencia; y así sucesivamente en las otras posibles combinaciones.

#### **4.5.3.1. Características de los diferentes perfiles**

Tal y como hemos recogido antes, no existen perfiles puros en los individuos. Sin embargo, sí se pueden describir a las personas que tienen un perfil dominante de entre los cuatro. Las características de cada uno de estos perfiles “puros”, los adjetivos que definen a cada uno de ellos, se recogen en la figura siguiente. En ella

se recogen las cualidades que más definen a cada uno de los comportamientos. En los recuadros de las esquinas se detallan las características que pueden presentar estos comportamientos en un mal día<sup>144</sup>.

**Figura 25**  
**Resumen Perfiles de comportamiento**



Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de cada perfil, será interesante relacionar éstas con las competencias emocionales de los individuos, que nos plantea Goleman<sup>145</sup>, dado que deben tener gran importancia en el éxito profesional, puesto que únicamente un 20% de éste, se puede atribuir al Coeficiente intelectual.

<sup>144</sup> Según las características recogidas en los cuestionarios de Inscape Publishing Inc utilizado en este trabajo y de Methode Arc en ciel.

<sup>145</sup> GOLEMAN, D: *La inteligencia emocional*, Barcelona, 1995

#### 4.5.3.2. Las competencias emocionales de cada perfil DISC

Para poder vincular los perfiles del DISC y las competencias emocionales, es preciso entrar en el detalle de éstas y de esta forma crear la conexión de una manera clara. En el apartado siguiente, se describen con mayor detalle estas competencias. Tal y como recoge Goleman,<sup>146</sup> Salovey destaca cinco competencias principales de las inteligencias personales que ya hemos desarrollado en el apartado 2.5.2.

1. Autoconocimiento
2. Autocontrol o autorregulación
3. Automotivación
4. Empatía
5. Control de las relaciones

Siendo las tres primeras, **competencias intrapersonales** y las dos últimas competencias interpersonales.

Con base en lo anterior, se pueden resumir las características de cada uno de los perfiles, donde se destacan la existencia de cada una de las cinco competencias mencionadas.

Las personas con perfil **Dominante** son personas extrovertidas, con facilidad para dar respuesta a los problemas, que se sienten cómodos ante los desafíos, y que buscan el control. Tienen un enfoque a las tareas, pero se sienten cómodos en la relación con las personas. Trabajan bien bajo presión, pero, por ello mismo, pueden resultar intolerantes con personas que trabajan con ellos. Tienen facilidad para salir de su zona de confort y tomar decisiones arriesgadas. Tienen un comportamiento más racional que emocional. En cuanto a las competencias de

---

<sup>146</sup> Ibid, p.16



inteligencia emocional, tienen un alto nivel de autoconocimiento y automotivación. Sin embargo sus niveles de empatía, y autocontrol son bajos.

A **nivel profesional** este perfil es muy adecuado para cualquier profesión que requiera liderazgo, motivación y productividad, siempre que no le exija demasiada atención en cuestiones de detalles y planificación analítica. Le gustan los nuevos desarrollos sueña con construcciones y maquinarias abriendo caminos. La mayoría de los financieros son dominantes. Son buenos iniciadores de trabajos pero son malos delegando responsabilidad y terminan haciéndolo todo ellos mismos o abandonando.

El dominante no es un perfeccionista sino un productor. Prefiere hacer veinte cosas con un setenta u ochenta por ciento de perfección a hacer unas pocas con un cien por cien. El dominante tiende a desenvolverse muy bien en el comercio, en la enseñanza de asignaturas prácticas, en la política, en funciones militares, en los deportes.

Por otra parte, raramente encontraremos un cirujano, un dentista, un filósofo, un inventor, un matemático o un relojero dominante. Normalmente es tan optimista que rara vez fracasa, excepto en su propia casa. Emprender un negocio por su cuenta es una de las orientaciones más adecuada para un perfil dominante, pero es preciso que cuente con la colaboración de personas con perfil más introvertido y analítico como el concienzudo.

Podemos comprobar cómo las características de este perfil, descrito desde un prisma profesional, coinciden plenamente con el **temperamento colérico**.

Las personas con perfil **Influyente** son personas extrovertidas que buscan la relación y la influencia sobre las demás personas. Tienen carisma y se relacionan bien con los demás. Tienen facilidad para gestionar ambientes inciertos y no

profundizan demasiado en las tareas. Manejan muy bien el networking y en ocasiones pueden ser percibidos como indiscretos y de poco fiar. Sus competencias emocionales son las habilidades sociales y la empatía, pero tienen bajos niveles de automotivación y autoregulación.

A **nivel profesional**, los influyentes resultan excelentes vendedores, sintiéndose muy atraídos hacia esa profesión. Suelen además ser excelentes actores, anfitriones, predicadores, locutores, animadores, políticos, diplomáticos, etc. En cuanto a la relación con los demás, los influyentes destacan en tareas hospitalarias. Los doctores influyentes están dotados de una aptitud especial para acercarse al enfermo al cual lo deja siempre de buen ánimo como consecuencia de su trato cautivante. La enfermera influyente evidencia igual grado de entusiasmo para ayudar a los enfermos, y su radiante sonrisa cuando entra en la habitación siempre tiene el efecto de levantar el espíritu.

Cualquiera que sea la actividad a que se dedique el influyente, siempre conviene que sea una actividad que le proporcione mucho contacto con otras personas. Empezar negocios propios puede ser una actividad adecuada para un influyente, siempre que se rodee de gente dominante, o que en su perfil tenga un alto peso la dominancia, ya que su orientación a las personas, en ocasiones le aleja de los objetivos y las tareas.

Igual que vimos antes con el perfil Dominante, la descripción de un influyente, aunque descrita desde un punto de vista profesional o de pertenencia a una organización, coincide enteramente con el **temperamento sanguíneo**.

Las personas **Estables** son introvertidas y reactivas al ritmo del entorno. Buscan la coherencia y la armonía. Tienen una orientación a las personas pero no a la acción ni a los cambios y a los entornos inciertos, por lo que prefieren trabajar para otros con tareas claras y definidas. No son extrovertidos para generar relaciones, no

tienen su foco en ello, pero sí tienen una orientación al servicio a los demás. Son capaces de generar un buen clima afectivo en sus entornos, siendo armoniosos en sus acciones o tareas. Tienen una gran empatía por su capacidad de escucha, así como autorregulación de sus emociones, sin embargo su autoconocimiento, y automotivación son bajos.

El estable a **nivel profesional** es muy bueno en todo aquello que requiera de una paciencia meticulosa y la presencia de la rutina diaria. La mayoría de los profesores de primaria son estables. Esto se aplica también al nivel secundario y superior, donde tienen preferencia por las matemáticas, la física, la gramática, la literatura, etc. Otro campo que apela al estable es la ingeniería. Le atraen los planos y los cálculos, es bueno como ingeniero civil tanto en estructuras como en sanitaria, ingeniero químico, ingeniero mecánico, dibujante, estadística, etc.

Tienen además excelentes aptitudes artesanales, por lo que suelen ser buenos mecánicos, torneros, carpinteros, electricistas, relojeros, especialistas en cámaras fotográficas y otros instrumentos de precisión. Suelen también ser excelentes capataces, supervisores o dirigentes de personal pues son diplomáticos y no provocan roces.

Ejercer una profesión de funcionario al que se accede por oposición es muy adecuado para un estable, en el que la estabilidad laboral es muy grande y la necesidad de superación profesional no es necesaria para llevar una vida plena. La necesidad de estudio profundo y riguroso que requieren las oposiciones a Notaria o Registro es ideal para un estable, ya que tiene una gran capacidad de estudio, sin necesidad de relacionarse con personas.

El perfil estable coincide plenamente con el **temperamento flemático**.

El perfil **Concienzudo** es un perfil introvertido pero con orientación a las tareas, y enfocados a dar respuesta a las reglas y procedimientos establecidos. Son personas organizadas, analíticas y detallistas. Tienen un gran nivel de racionalidad y lógica con capacidad para analizar problemas. Dan mucha importancia a los códigos de comportamiento, las etiquetas y la tradición y son grandes organizadores. Tienen un alto nivel de autoconocimiento, aunque carecen de habilidades sociales y tienen un bajo nivel de empatía.

Toda **profesión** o vocación que requiera perfección, abnegación y creatividad es adecuada para el concienzudo. La mayoría de los grandes compositores, artistas, músicos, inventores, filósofos, teóricos, teólogos, científicos y dedicados educadores del mundo han sido predominantemente concienzudos. La capacidad analítica necesaria para proyectar edificios, concebir proyectos, requiere el temperamento de un concienzudo. Pero también pueden ser artesanos de primera: carpinteros, albañiles, plomeros, horticultores, científicos, abogados, escritores, mecánicos, ingenieros. Pueden ser miembros de toda profesión que proporcione un servicio con sentido humanitario. En este sentido las profesiones judiciales (juez o fiscal) son muy adecuadas para un concienzudo.

En estos dos últimos perfiles, vemos nuevamente como la descripción de los mismos, aunque se centra en el terreno profesional, corresponde a los temperamentos flemático y melancólico respectivamente.

En el siguiente cuadro se recogen las preguntas, valores y perfiles profesionales preferentes, entre otras cuestiones, de los cuatro perfiles DISC.

**Cuadro 9**

**Principales características de los perfiles Dominante e Influyente**

	<b>Dominante</b>	<b>Influyente</b>
<b>Pregunta</b>	¿Qué? ¿Por qué?	¿Cómo? ¿Con quién?
<b>Valores</b>	Necesidad de reconocimiento	Aceptación/Disfrute
<b>Competencias Emocionales</b>	Autoconocimiento/automotivación	Habilidades Sociales
<b>Barreras</b>	Miedo al fracaso	Miedo al rechazo
<b>Perfil Profesional</b>	Emprendedores/Perfil Directivo	Comercial. Expansión de negocio. Diplomacia
<b>Servicio</b>	Organización y dirección equipos. Compromiso a desafíos	Conferenciante. Consejero. Ventas
<b>Orientación</b>	a las tareas/personas	a las personas/tareas
<b>Foco</b>	Resultados. Vencer la oposición	Moldear la situación con su influencia o persuasión
<b>Motivación básica</b>	Desafíos, retos, control. Metas tangibles. Éxito	Reconocimiento y aceptación
<b>Deseos</b>	Libertad de control. Retos, oportunidades para progresar	Prestigio. Relaciones amistosas. Posibilidad de verbalizar
<b>Responden a líderes</b>	Con respuestas directas, que presionan y permiten realización personal	Justo y amigable. Provea participación social
<b>Áreas de mejora</b>	Sensibilidad a sentimientos ajenos. Sutileza. Delegar	Manejo del tiempo. Realismo. Responsabilidad. Humildad. Paciencia

**Cuadro 10**

**Principales características de los perfiles Estable y Concienzudo**

	<b>Estable</b>	<b>Concienzudo</b>
<b>Pregunta</b>	¿Cómo? ¿Cuándo?	¿Para qué?
<b>Valores</b>	Cooperación/ayuda a los demás	Responsabilidad/disciplina
<b>Competencias Emocionales</b>	Empatía/Autorregulación	Autoconocimiento
<b>Barreras</b>	Miedo al cambio	Miedo al desorden
<b>Perfil Profesional</b>	Miembros de equipos de trabajo. Departamento jurídico empresa. ONG	Trabajo técnico. Investigadores Judicatura
<b>Servicio</b>	Consejero, manejo grupos	Finanzas, planificación, archivo, registro
<b>Orientación</b>	a las personas	a las tareas
<b>Foco</b>	Colaborar con los demás para crear buen clima	Trabajo constante de calidad y precisión
<b>Motivación básica</b>	Estabilidad y apoyo	Calidad y corrección
<b>Deseos</b>	Seguridad. Ambiente familiar. Reglas claras	Riesgos limitados. Tiempo para pensar
<b>Responden a líderes</b>	Relajado y amigable que dé apoyo personal	provean recursos, escuchen sugerencias, definan tareas
<b>Áreas de mejora</b>	Independencia. Optimismo	Flexibilidad, optimismo, relajación

#### **4.5.3.3. Relación Temperamentos, estilos de comportamiento y competencias**

Según todo lo descrito antes con relación a los comportamientos DISC, los temperamentos y las competencias, sabemos que, al finalizar la adolescencia y ya en la edad adulta, todas las personas tenemos desarrollado el cerebro neocortical.

Todos hemos incorporado esta parte de nuestro razonamiento al cerebro reptil y límbico. Sin embargo, mantenemos una preferencia por la competencia práctica (razón) o psíquica (emoción). Tal y como señala Alonso<sup>147</sup>, el hemisferio derecho tienen una conexión mucho más intensa con el sistema límbico o cerebro emocional.

Así, las personas de temperamento colérico o comportamiento dominante tienen mayor desarrollo de la competencia práctica, y tienen mayor tendencia a utilizar el hemisferio izquierdo. Los sanguíneos o influyentes, siendo más emocionales tienen un mayor desarrollo de la competencia psíquica, y utilizan en mayor medida el hemisferio derecho. Tanto el temperamento flemático como el melancólico, en caso de haber incorporado de forma completa las competencias práctica y psíquica son capaces de alcanzar la competencia intelectual, gracias a las características que les definen de estabilidad y empatía, y capacidad de análisis respectivamente.

Como he ido señalando en todo momento, ningún individuo es 100% un temperamento sino que todos tenemos una combinación de los cuatro. En caso de tener un peso muy grande de alguno de ellos, tendremos más tendencia a una de esas competencias, pero eso no significa en modo alguno que carezcamos de las

---

<sup>147</sup> ALONSO, M.: *Reinventarse*, Barcelona, 2012, p.40

otras. De hecho, el mayor o menor peso de alguno de los temperamentos es lo que nos hace tener una determinada tendencia a una competencia.

**Cuadro 11**

**Resumen característicos de competencias intrapersonales**

	Práctica	Psíquico	Intelectual
<b>Instinto</b>	Conservación	Adaptación, relación	Aprendizaje
<b>Pregunta</b>	¿Qué?	¿Cómo?, ¿con quién?	¿Por qué?
<b>Foco</b>	Resultados, acción	Personas, pertenencia grupo, aceptación.	Tareas y personas
<b>Verbo</b>	Hacer	Sentir	Aprender
<b>Competencias Emocionales</b>	Autoconocimiento , Autoestima, Valentía	Empatía, habilidades sociales	Capacidad de escucha, Automotivación
<b>Motor Vital</b>	Valores	Creencias	Pensamientos, aprendizaje
<b>Frase</b>	Yo puedo, Yo hago, Yo tengo	Yo valgo, Yo creo	Yo sé, Yo aprendo
<b>Debilidades</b>	Empatía, escucha, desprecio a los demás	Desbordamiento emocional, dispersión, falta de rigor.	Desprecio por las personas, Dogmatismo
<b>Relación con otros</b>	Distancia	Acercamiento, proximidad	Saber estar
<b>Nivel de movimiento</b>	Físico. Sensaciones. Posición	Emotivo. Emociones. Gestos	Cognitivo. Sentimientos. Posturas
<b>Nivel de pensamiento</b>	Inconsciente	Subconsciente	Consciente
<b>Pensamiento</b>	Por hábitos y valores	Por creencias	A través de conocimientos
<b>Cerebro</b>	Reptil	Sistema Límbico	Neocortex
<b>Hemisferio Cerebral</b>	Izquierdo	Derecho	Ambos/cuerpo calloso
<b>Movimientos</b>	Mano derecha	Mano izquierda	Ambos
<b>Qué genera su falta</b>	Falta de autoestima	Dependencia emocional, victimismo	Culpabilidad si no aprende



En los apartados anteriores he ido desarrollando con detalle el marco teórico de los temperamentos, los comportamientos DISC y las competencias. Viendo la descripción y características de unos y otras puede comprobarse la asociación de las dos competencias cerebrales innatas del Instituto Hune (Práctica y Psíquica) y los temperamentos o Patrones DISC.

En el siguiente cuadro reflejo la asociación entre las dos competencias innatas y los temperamentos o comportamientos DISC correspondientes.

**Cuadro 12**

**Asociación entre Comportamiento preferente DISC y Competencias Innatas**

	Competencia	Intensidad	Argumentos
<b>Dominante</b>	Práctica	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de reconocimiento</li> <li>• Foco en las tareas y objetivos concretos</li> <li>• Comunicación interesada con más interés en ser escuchado que en escuchar</li> </ul>
<b>Influyente</b>	Psíquica	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de Aceptación por los demás</li> <li>• Foco en las personas y las relaciones.</li> <li>• Comunicación expresiva, exagerada, con vínculo hacia los demás</li> </ul>
<b>Estable</b>	Psíquica	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de reconocimiento. (por su conocimiento)</li> <li>• Poco foco a tareas o personas.</li> <li>• Poca expresividad y asertividad. Mucha empatía, pero alta desconexión</li> </ul>
<b>Concienzudo</b>	Práctica	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de aceptación. (su autocrítica)</li> <li>• Foco en el análisis y la introspección.</li> <li>• Poco interés en las relaciones superficiales.</li> <li>• Control de su comunicación si no tiene seguridad en lo que va a expresar</li> </ul>

Según los ejes afirmativo-receptivo del DISC (afirmativos : dominantes e influyentes; receptivos: estables y concienzudos) y emocional-racional (emocionales: estables e influyentes; racionales: Dominantes y Concienzudos), los estilos emocionales (influyente y estable) tendrán una mayor tendencia a la competencia Psíquica, y los racionales (Dominante y Concienzudo) a la práctica.

Por otro lado, el nivel de extroversión más alto implicará una mayor intensidad en la expresión o manifestación de la competencia.

Cada individuo particular tendrá una mayor o menor competencia práctica o psíquica en función del peso que tenga de temperamento Dominante o Influyente, frente a los otros dos, ya que la intensidad de estos dos será muy superior a cualquiera de los otros.

En caso de tener en cuenta los dos estilos más presentes en el individuo, cuatro grupos o tipos de individuos, y dos tipos más cuya combinación es poco frecuente y extraordinaria: Dominante+ Estable y Concienzudo + influyente. Los tipos de combinaciones que más se dan son:

- **Extrovertidos:** Dominante e Influyente
- **Emocionales:** Influyente y Estable
- **Racionales:** Dominante y Concienzudo
- **Introvertidos:** Concienzudo y Estable

**Cuadro 13**  
**Asociación entre Comportamientos Combinados y Competencias Innatas**

	Competencia	Intensidad	Razones
Extrovertidos	Cualquiera según peso	Alta	Los dos perfiles (D, I) tienen una competencia diferente pero alta. Según cuál de los dos perfiles tenga más peso se podrá dar cualquiera o una mixta.
Emocionales	Psíquica	Alta	Ambos perfiles individualmente (I, S) tienen competencia psíquica, por lo que la competencia debería estar muy marcada
Racionales	Práctica	Alta	Ambos perfiles individualmente (D, C) tienen competencia práctica, por lo que la competencia debería estar muy marcada
Introvertidos	Cualquiera según peso	Baja	Los dos perfiles (S, C) tienen una competencia diferente pero baja. Según cuál de los dos perfiles tenga más peso se podrá dar cualquiera o una mixta
D/S	Práctica	Baja	Mayor peso del Dominante por su intensidad
I/C	Psíquica	Baja	Mayor Peso del Influyente por su intensidad

Como conclusión a este apartado y relacionando el estilo de competencia cerebral con los temperamentos y el patrón de comportamiento, considero que puede establecerse una relación entre estos, la eficacia comunicativa y capacidad de influencia. En el apartado 3.3. una vez que desarrolle los códigos no verbales de cada temperamento, explicaré cuál de los cuatro temperamentos tiene más capacidad de influencia y está más dotado para la eficacia comunicativa, según sus parámetros no verbales.

## 4.6. Carisma y capacidad de influencia

El concepto de carisma viene acompañado de una serie de características metafísicas que atribuyen a la persona habilidades innatas, en ocasiones, más allá de lo humanamente abaricable e imitable por otras personas. No en vano, una de las definiciones de la R.A.E, es: **Carisma**, (Del lat. *charisma*, y éste del gr. χαρισμα, de χαριζεσθαι, agradar, hacer favores) *Rel: Don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad.*

En esta definición filológica podemos comprobar la naturaleza divina de este concepto y de su adjetivo derivado, carismático, que suele acompañarse de expresiones del tipo: “no sé qué tiene”, “es algo que no se puede explicar con palabras”, “es especial”, “es muy singular”... La primera definición que la R.A.E da a este vocablo es: 1. m. *Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar.* Es ésta la definición que más interesa traer a esta investigación y en la que me centro.

No considero obviamente el carisma como un atributo divino, ni siquiera un don singular o especial, sino humano. Como tal, busco desgranarlo, diseccionarlo y establecer unas pautas de observación y análisis: ¿qué hacen esas personas para atraer, fascinar y por tanto, influir?, ¿cuál es su principal capacidad de persuasión?, ¿qué habilidades desarrollan?

La palabra ‘*carisma*’ se usa con sentido erróneo a la hora de hablar de oratoria, capacidad de comunicación persuasiva, emisión de mensajes y liderazgo. Es un término que ha confundido, obnubilado, ofuscado y embelesado a lo largo de la historia y que está rodeado de una especie de “*bruma*” que distancia al “*carismático*” del resto de los humanos que no poseen ese “*don*”.

Me apoyo, para comenzar a abarcar este contenido que se dirigirá al estudio más detallado de lo que supone un comunicador eficaz, en las teorías que la Doctora Blanca Deusdad Ayala desarrolla en su Tesis sobre *El Carisma Político en la teoría sociológica*. Allí explica que:

“El carisma forma parte, en principio, del mundo de las emociones, mientras la acción política de los líderes carismáticos se haya también vinculado al mundo de la razón. La delimitación no es siempre pues, precisa, pero es orientativa”<sup>148</sup>

Más adelante, señala que el término carisma toma una dimensión popular:

“Se utiliza para referirse a un atributo de la personalidad necesario para conseguir el éxito social y su adquisición es difundida por distintos manuales dirigidos al gran público, comentarios periodísticos sobre líderes políticos, y las homilías de la propia Iglesia”.

Según la Doctora Deusdad, existe un fenómeno que interesa profundizar en este caso, como es el de la anomia o situación en la que faltan referentes normativos y por lo tanto, del fracaso del sistema político y la inadecuación social del mismo.

En este momento histórico está caracterizado por la falta de referentes y de normas, con una ingenua credibilidad en el progreso, basado, sobre todo, en la comodidad y en el “*consíguelo ahora*”. Como señala Deusdad:

“El carisma ordena la sociedad y ,por lo tanto, establece los ejes a través de los cuales discurrir y con los que sostenerse. En un momento de crisis de las estructuras sociales, el carisma puede ser el asidero con el cual afrontar el presente, una forma de reivindicar e intentar transformar el futuro”<sup>149</sup>

Pascal Perrineau afirma que en las zonas de Francia donde hay una falta de integración social y política del individuo. Áreas con niveles altos de delincuencia e

---

<sup>148</sup> DEUSDAD AYALA, M. B.: *El carisma político en la teoría sociológica*, Tesis de doctorado. Universidad de Barcelona. Disponible en: [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/TESIS\\_BDEUSDAD.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/TESIS_BDEUSDAD.pdf) , 2001 Consulta: octubre 2013

<sup>149</sup> PERRINEAU , P.: *Le syntôme Le Pen: Radiography des electeurs du Front National*. Paris, 1997, pp. 137-138

inmigración hay un mayor voto a la extrema derecha, es decir, al Frente Nacional francés de Jean Marie Le Pen. Así, afirma que el voto de extrema derecha es un síntoma de la anomia social.

“Sin duda, el proceso de mundialización de la sociedad, la complejidad de las estructuras sociales, económicas y políticas favorece el surgimiento del carisma. La dificultad en la toma de decisiones a raíz de la misma incompreensión, desconocimiento y excesiva burocratización de las instituciones, así como, el descrédito de los partidos políticos llevan a depositar la confianza en aquellos líderes políticos que son considerados capaces de gobernar, que convencen con su actuación política. Se ha producido un retroceso hacia la acción individual, a ésta se le otorga una mayor importancia”.<sup>150</sup>

¿Quiere decir esto que el carisma no sólo depende de las características propias del individuo?, ¿son las circunstancias y o el ambiente los que propician la consideración de una persona como carismática?

No del todo, si bien la evolución de las sociedades hacia la globalización, la burocratización de las instituciones y el acceso a una cantidad ingente de información propician la búsqueda de un líder en el que “creer” y confiar, alguien que individualiza la actuación y “lucha” contra la falta de operatividad y la lentitud de las instituciones, lo cierto es que, aun teniendo en cuenta la influencia de factores externos a la persona (situación política, económica, institucional, etc.) es obvio reconocer que, en dichas circunstancias, son unos los que influyen frente a otros que no consiguen hacerlo con su actuación y discurso. Lo interesante aquí es desentrañar los recursos que dichas personas manejan para conseguir influencia sobre otras. Como muy bien dice Deusdad:

“El líder transmite a un país, o a un grupo, elementos simbólicos con los cuales se identifican sus seguidores y, a su vez, lo legitiman en su cargo. Por

---

<sup>150</sup> DESUDAD AYALA, M. B.: *El carisma político en la teoría sociológica*, Tesis de doctorado. Universidad de Barcelona. Disponible en: [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/TESIS\\_BDEUSDAD.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/TESIS_BDEUSDAD.pdf) , 2001 Consulta octubre 2013, p.21

lo tanto, creo poder afirmar que el carisma de cargo se legitima no tan solo por la posición institucional y el discurso político sino también por la imagen, la gestualidad y forma de mostrarse en público”<sup>151</sup>

Se puede destacar aquí conceptos que ya he perfilado y en los que profundizaré más adelante; por un lado, “elementos con los que se identifican sus seguidores” y por otro, “la imagen, gestualidad y forma de mostrarse en público”.

En el capítulo de neurociencia social ya traté la importancia de las neuronas espejo en la consecución de un objetivo claro: aportar confianza a la relación y , tanto en el apartado dedicado a sinergología como en el dedicado a los códigos no verbales, profundizo sobre aquellos elementos cuya ejecución propicia la conexión entre las personas y la capacidad de influir.

¿Qué imagen, qué gestualidad y qué forma de mostrarse al público debe tener un carismático? El autor Roger Ailes, en su obra *“Tú eres el mensaje”* dedica un capítulo a este tema, e incluso a realizar un pequeño análisis de medición del coeficiente de carisma en las personas. Considero relevante analizar la perspectiva que establece en este capítulo, a través de diferentes extractos de su obra, dedicados a este tema:

- “Algunas personas tienen carisma natural, mientras que otras han de trabajar duro para lograrlo.
- Es posible llevar el carisma en la propia persona y después perderlo en televisión.
- Carisma es la confianza personal frente a la confianza en el trabajo. Es la habilidad para nunca parecer incómodo.
- Las personas lo vemos de muy diferentes maneras: atractivo sexual, vigor o vitalidad, autoridad.

---

<sup>151</sup> Ibid, p.23

- En realidad es la “habilidad de lograr sutilmente que los demás reaccionen ante ti, en lugar de que tú reacciones ante ellos. La gente con carisma parece poder controlar su vida. Parece tener una meta, un propósito una dirección: de hecho, una misión”<sup>152</sup>

Es interesante destacar de nuevo el componente de singularidad e indefinición del término que apunta hacia características innatas más que aprendidas y sin embargo, en el mismo capítulo, establece unas pautas para conseguir unas cualidades que le ayuden a utilizar lo que él llama los “*elementos del carisma*” y el “*control del ambiente*” que analizaremos más adelante.

Sin duda, uno de los aspectos más interesantes es descubrir cómo Ailes construye el concepto de carisma, para concluir estableciendo un coeficiente capaz de “*medir*” el nivel de carisma personal: usualmente requiere de una vida de hazañas o sucesos dramáticos que proporcionan las circunstancias que dan carisma a la gente ya que despliegan coraje, liderazgo, confianza.

Esta argumentación se relaciona con el análisis de la Doctora Deusdad, en el que menciona la existencia de autores, como Aberbach <sup>153</sup>, que han centrado su análisis en los aspectos psicoanalíticos en la historia del líder carismático (infancia difícil, familias desestructuradas, etc.)

La perspectiva de Ailes coincide con la de la autora Olivia Fox Cabane<sup>154</sup> en cuya obra desarrolla el concepto de carisma como un medio para hacer que los demás confíen y “busquen” ser liderados. En la citada obra menciona múltiples estudios

---

<sup>152</sup> AILES, R.; KRAUSHAR, J.: *Tú eres el mensaje, la comunicación con los demás a través de los gestos, la imagen y las palabras*, Barcelona, 1993, pp.129-147

<sup>154</sup> FOX CABANE, O.: *El mito del carisma. Cómo cualquier persona puede aprender el arte y la ciencia del magnetismo personal*, Nueva York, 2012, p.11.



que indican que las personas carismáticas reciben una puntuación más alta en la evaluación de resultados y son considerados más eficaces por sus superiores y subordinados; pero, no sólo eso, en el mismo capítulo explica cómo las investigaciones realizadas muestran que los seguidores de líderes carismáticos consiguen mejores resultados, consideran su trabajo como una experiencia significativa y tienen mayor confianza en sus líderes que los que siguen a líderes eficaces pero no carismáticos.

Pero, ¿en qué consiste ser carismático?, ¿cómo es una conducta carismática?, ¿cuáles son los atributos que caracterizan a una persona con carisma?, ¿es el carisma sinónimo de eficacia comunicativa y de credibilidad? Fox profundiza en este interesante asunto sobre la base del concepto de “poder” que me parece sumamente interesante.

Su teoría parte del instinto más básico del hombre: la evaluación inmediata que hace nuestro cerebro en el primer encuentro con alguien sobre los demás; ¿es amigo o enemigo? y ¿tiene poder para cumplir sus intenciones?

La primera distinción que hace de las personas con carisma se basa en una ecuación entre el poder de la persona (poder personal) y el potencial de daño que pudiera infligir. Cuanto más poder y menos potencial de daño me transmita esa persona (o más cercanía y cordialidad), más índice de carisma tendrá.<sup>155</sup>

“Subyacente a ambas cualidades hay una dimensión final: la presencia. Cuando alguien describe lo que experimenta al ver el carisma en acción, tanto si se trata de Colin Powell, de Condoleezza Rice o del Dalai Lama, suele mencionar la extraordinaria <<presencia>> de esa persona.”

---

<sup>155</sup> Ibid. P.14

Por tanto, son tres los atributos o características que Fox otorga al carismático: presencia, poder y cordialidad.

Es interesante comparar estas cualidades con el *Coeficiente de Carisma* propuesto por los autores Ailes y Kraushar con el que delimitan el nivel de carisma de una persona según estas cualidades:<sup>156</sup>

- Autoconfianza
- Cómodo consigo mismo.
- Capaz de hacer sentir cómodos a los demás.
- Con absoluto control sobre su vida.
- Con metas concretas y una misión definida, un propósito.
- Considerado por los demás como un líder.
- Natural y sin pretensiones, sin importar las circunstancias.

Hay una clara coincidencia entre estos autores a la hora de atribuir las cualidades de los carismáticos, a pesar de que utilizan, obviamente, adjetivos y calificativos diferentes. Podríamos equiparar el atributo “presencia” de Fox con la “autoconfianza” y la “comodidad con uno mismo” de Ailes; la “cordialidad” de la que habla la autora con la “capacidad de hacer sentir cómodos a los demás” de los dos últimos, y el potencial de “poder” con la consideración de los demás sobre el liderazgo de la persona.

Estos autores coinciden también con Fox en la importancia de la apreciación del índice de amenaza que exporta al exterior una persona y cómo, cuanto más amable y cordial se muestra, más nivel de carisma tendrá (obviamente no como única característica, sino como un compendio de varias). Utiliza como ejemplo de

---

<sup>156</sup> AILES, R.; KRAUSHAR, J.: *Tú eres el mensaje, la comunicación con los demás a través de los gestos, la imagen y las palabras*, Barcelona, 1993, p.136

ello al actor Tom Selleck por contar con un conjunto de cualidades clave, entre ellas la amabilidad.

“Tom Selleck no es un gran actor. Es un actor competente, con una excelente apariencia, aunque ése no es el secreto de su carisma. El secreto está en que aunque es muy atractivo, los hombres no se sienten amenazados por él: se sienten atraídos. Las mujeres, por supuesto, también se sienten atraídas, les gusta. Además, parece tener un espíritu muy sensible, tras un cuerpo y una cara tan masculinos. No es amenazador y resulta amable. Esa combinación lo hace carismático.”<sup>157</sup>

La “presencia” de la que habla en profundidad Fox, también es considerada y desarrollada por Ailes bajo el concepto “control del ambiente” y “control del clima”. Esta concepción es fundamental para ambos autores que llegan a una misma conclusión: las personas con carisma irradian un control y energía difíciles de ignorar. Según Ailes, los carismáticos no reaccionan ante el ambiente o los demás, son los demás los que reaccionan ante ellos.

“Cuando controlas el ambiente, no estás operando sobre el tiempo de los demás. Tienes tu propia velocidad para decir las cosas. Haces pausas y llevas un ritmo en la conversación que produce un máximo impacto. No tienes temor al silencio. No reaccionas ni te sientes inhibido por el espacio físico o por la gente, sino que gesticulas, te mueves efectiva, acertadamente, cuando y como te parece bien, detrás de un atril o en el suelo de una fábrica.”<sup>158</sup>

Incluso, hace una interesante comparación que considero que merece la pena destacar entre los carismáticos y los termostatos, argumentando que existen personas que regulan la temperatura del ambiente y logran la correcta (termostatos) y personas que suben y bajan la temperatura, de acuerdo a lo que perciben en el exterior (termómetros).

---

<sup>157</sup> Ibid. pp. 137-138

<sup>158</sup> Idem

Dado que esta investigación pretende analizar la capacidad de eficacia comunicativa, capacidad de influencia y credibilidad, considero fundamental profundizar en los aspectos para delimitar con mayor exactitud qué actitudes, códigos no verbales y modos de relacionarse se repiten en las personas que son consideradas carismáticas por los demás, ya que ,obviamente, estas personas tienen un potencial mucho mayor de influencia sobre los otros.

#### **4.6.1. La “fabricación” del carisma**

Como Glassman<sup>159</sup> admitía, las élites del liderazgo continuarán explotando nuevas técnicas de carisma manufacturado, para adquirir así integración social y para legitimar su poder.

Fox<sup>160</sup> defiende que el carisma se puede trabajar y practicar, pero añade que aunque existen diferentes tipos de carisma, si uno tiene el estado mental y el comportamiento correctos tiene el 80% del camino hecho.

Según esta autora, nadie nace carismático y el carisma no es permanente en aquellas personas que son consideradas como tales por los demás. Hasta la superestrella más seductora puede “apagar” o perder su magnetismo personal en determinados momentos. Cita las amplias investigaciones realizadas en los últimos años que demuestran que el carisma es el resultado de conductas no verbales específicas y no una cualidad personal intrínseca o mágica.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> GLASSMAN: Op.cit. p. 194

<sup>160</sup> FOX CABANE, O.: *El mito del carisma. Cómo cualquier persona puede aprender el arte y la ciencia del magnetismo personal*. New York, 2012, pp.12-13

<sup>161</sup> Id. Apud A.Erez, V.F. Misangyi, D.E. Johnson, M.A.LePine y K.C.Halverson, stirring the hearts os Charismatic Leadership as the transferral os affect, Journal os Applied Psychology 93, nº3, 2008, pp. 602-262, C.G.Brooks Jr., Leadreship, wherefore Art Thou Leadership?, Respiratory Care Clinics of North America, 10, nº2,2004, pp.157-171.

Por ello, según la autora, los niveles de carisma fluctúan. Según ella, la razón principal de que se considere que el carisma es una característica innata, es que la conducta carismática se aprende a una edad muy temprana, se prueba de forma instintiva y se perfecciona con el tiempo.

Por ejemplo, aporta tres consejos muy específicos para aumentar la capacidad de carisma: bajar el tono de voz al final de las frases; reducir la rapidez y frecuencia con que se asiente y realizar pausas de dos segundos antes de hablar. Estos sencillos códigos no verbales, ayudan a aumentar el carisma personal.

En cuanto a la “adquisición” de conductas verbales y no verbales que aumenten o propicien el carisma, la autora las menciona en su libro desde dos ámbitos diferenciados:<sup>162</sup>

- La primera impresión
- Escuchar
- Hablar

Durante el primer contacto con otras personas, en pocos segundos, se juzga desde el nivel económico hasta nuestra capacidad de tener éxito. Aunque las valoraciones se realizan en un periodo de tiempo extremadamente corto, éstas pueden durar años.

La primera razón, según el economista John Kenneth Galbraith es que ante la tesitura de cambiar de opinión sobre algo o alguien, o probar que no hay necesidad de hacerlo, el mayor porcentaje de personas se decantan por la prueba y las investigaciones conductuales así lo demuestran. Cuando se ha establecido un juicio sobre alguien, pasamos el resto de la vida tratando de probar que teníamos razón.

---

<sup>162</sup>FOX CABANE, O.: Op.Cit., pp.163-228

La segunda razón de que las primeras impresiones tengan tanto efecto es que, sorprendentemente, suelen ser correctas.

“En un estudio llevado a cabo en la Universidad de Texas, en Austin, los participantes fueron capaces de juzgar acertadamente nueve de cada diez rasgos de personalidad mirando una única fotografía. Los rasgos en cuestión eran extraversión, franqueza, capacidad para llegar a acuerdos, estabilidad emocional, simpatía, autoestima, soledad, religiosidad, e incluso orientación política”.<sup>163</sup>

En este sentido, las investigaciones de Rosenthal<sup>164</sup> que ya hemos mencionado en el capítulo 4.1.1. de esta tesis, realizadas entre 1979 y 1992, demostraban que las primeras impresiones sobre las otras personas suceden en cuestión de segundos y además de ser bastante fiables permanecen invariablemente en el tiempo. Este profesor de Harvard descubrió que las primeras impresiones son producidas por la parte más rápida del cerebro, la más primitiva (cerebro reptiliano) que genera nuestros reflejos instintivos, primarios y que fue clave para que nuestros antepasados consiguieran sobrevivir.

Instintivamente, nos preguntamos si esa persona es amiga o enemiga y si existe probabilidad de que sea un enemigo, lo segundo que nos planteamos es si debemos luchar o huir.

Lo más destacable de estas investigaciones es que el común de los estudiantes percibe de manera intuitiva, en los treinta primeros segundos de un encuentro con un profesor, la imagen que de éste tendrá pasados unos minutos o unos meses. Observando únicamente cortes inferiores a 30 segundos de la filmación de una clase, es posible evaluar, hasta un 80% de fiabilidad, la eficacia pedagógica de un profesor en la relación enseñanza-aprendizaje con sus alumnos, con

---

<sup>163</sup> Ibid, p.164

<sup>164</sup> AMBADY, N. & ROSENTHAL, R.: *Half a minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness*, Journal of Personality and Social Psychology, 64 (3), 1993, PP. 431-441.

independencia de la competencia intelectual y académica de éstos para juzgar la formación e idoneidad profesional de sus profesores.

Estas conclusiones son particularmente reveladoras acerca del peso de las impresiones en el juicio de las personas, así como sobre el proceso inconsciente en la toma de decisiones. La conclusión del experimento de Rosenthal es que la calidad de la enseñanza y la garantía del aprendizaje del alumno dependerá, en gran medida, de la conducta no verbal del profesor y de su aspecto físico.

La regla de oro durante esos primeros momentos de interacción es que nos gustan las personas que son como nosotros. Cuando somos similares en vestimenta, conducta, lenguaje, damos por supuesto que no somos peligrosos, que tenemos valores similares y por tanto, existe menos peligro que ante lo que no es familiar o conocido.

El saludo a través del estrechar las manos también es fundamental, el contacto físico requiere eliminar la barrera del espacio personal por un instante y esto exige que se valide esa confianza.

¿Cómo? Fox ofrece unas pautas básicas para aportar carisma al saludo: realizarlo con la mano derecha y en posición perpendicular, ni dominante (palma hacia abajo), ni sumisa (palma hacia arriba); levantarse si estamos sentados; sacar ambas manos de los bolsillos; utilizar el contacto visual y sonreír, aunque brevemente; abrir bien el espacio entre pulgar e índice para asegurarse de conseguir un contacto óptimo de la membrana interdigital; no ahuecar la palma; rodear con los dedos la mano contraria desplegándolos uno a uno; bajar el pulgar y apretar con fuerza y mover el brazo desde el codo, no desde la muñeca.

Escuchar a las personas con las que tratamos consigue comunicar presencia a la persona que la practica. Las tres claves para comunicar presencia (fundamental en

la conducta carismática) son: la escucha con atención, abstenerse de interrumpir y realizar pausas deliberadamente, especialmente antes de responder. Las pausas son consideradas una herramienta clave en las negociaciones. Durante esa pausa, según Fox, es fundamental transmitir primero la expresión facial y después comenzar a hablar o dar respuestas concretas sobre lo que se está tratando; por ello, las personas más extrovertidas y expresivas, tienden a ser buenos en sus habilidades sociales y empatía.

A la hora de hablar es importante, según esta autora, tener en cuenta nuestra capacidad de asociación. Los demás nos asocian con los sentimientos que despertamos en ellos. Es importante evitar crear asociaciones negativas y no hacer que el otro se sienta mal o equivocado. Otro recurso que menciona es la capacidad de ser gráfico a la hora de argumentar: la utilización de imágenes, metáforas, historias que aporten valor a lo que contamos son clave.

La utilización de los recursos vocales merece especial atención y dedicaré un capítulo a ello, pero la autora recomienda utilizar un ritmo de locución lento y medido, insertar pausas entre frases y dejar caer la entonación al final.

Merece especial interés las pautas o recomendaciones que ofrece en su obra y que resumo en los siguientes puntos, ya que desarrollaré ampliamente los códigos necesarios para conseguir influencia y que coinciden plenamente con lo que la autora determina como claves para conseguir carisma:

- Primero, respirar. No se puede imponer nada si no se tiene oxígeno. Si la respiración es superficial, se activa una respuesta de estrés. Es difícil sentirte calmado, relajado y confiado cuando no se tiene demasiado oxígeno y el cuerpo cree que está en modo de ataque o huida. Una respiración plena puede reducir, de forma instantánea, los niveles de estrés, aumentar la sensación de seguridad y bienestar, e incluso fortalecer el sistema inmunológico.



- Para comunicar cordialidad es necesario que la persona propicie que los demás se sientan cómodos: respete su espacio personal, copie su lenguaje corporal y mantenga los ojos relajados. Según la autora, el contacto visual carismático implica realizar una focalización de las personas más suave de lo normal evitar la tensión en los ojos, y apunta que visualizar mentalmente imágenes relajantes, ayuda a relajar la mirada.
- En la interacción con los demás, es fundamental reflejar el lenguaje corporal para poco a poco, conducir a la otra persona a posiciones más tranquilas y abiertas liderando la relación que, a su vez comenzará a ser imitada por el otro (rapport).
- Con el fin de proyectar poder la postura corporal es básica. Fox aconseja que la persona ocupe espacio y realice pocos movimientos. El exceso de movimientos y de gestos que según esta autora es identificado por los expertos en conducta como de “bajo estatus”, suele ser utilizado por alguien que busca la aprobación de las personas con las que interactúa; en cambio, las personas que proyectan un aspecto de autoridad y fuerza, suelen contener más los ademanes y movimientos.
- Para comunicar poder es importante controlar la voz. Cuanto más grave y más resonante (con proyección de aire), más impacto e influencia se consigue. Además, bajar el tono de voz al final de una frase transmite poder. Fox, incluso, añade que cuando alguien quiera “sonar” extraordinariamente seguro de sí mismo, se puede bajar el tono en mitad de la frase.
- Por último considera importante suprimir la aprobación verbal y no verbal constante (asentir).

Con respecto a estos códigos considerados “carismáticos”, es interesante traer a colación el artículo publicado en El Financial Post por la consultora experta en el

sector empresarial, coach ejecutiva y conferenciante internacional Carol Kinsey Goman<sup>165</sup>, donde comenta los errores en comunicación no verbal de las mujeres líderes y que, algunos de ellos, coinciden plenamente con aquellos códigos no verbales que estudia Fox y que, según la autora, dificultan el conseguir carisma (y por tanto, influencia).

Según Kinsey, existen dos tipos de señales en el lenguaje corporal que los seguidores buscan en los líderes: el calor (la empatía, la simpatía, el cuidado) y la autoridad (poder, credibilidad, estado). Esta clasificación bien puede equipararse a lo que Fox considera “Conductas carismáticas”<sup>166</sup> que, según la autora, se desglosa en tres elementos clave: presencia, poder y autoridad.

La **presencia** implica ser plenamente consciente de lo que está ocurriendo y de la persona que está con nosotros. Esto podría corresponder al concepto de “calor” empatía y cuidado, dado que es imposible ser empático sin estar presente en el momento y sin ser plenamente consciente de la emoción del interlocutor.

En **cuanto al poder** (concepto utilizado por ambas autoras), Fox lo define como la percepción de que alguien puede afectar al mundo que nos rodea, o por medio de su influencia o de la autoridad que muestra hacia los demás. El concepto de cordialidad está enlazado de forma interesante con el de poder por la autora ya que lo describe como la utilización del poder de esa persona a nuestro favor. Alguien que tiene un efecto positivo en nuestro mundo suele percibirse como alguien cálido. La cordialidad se valora casi por completo a través de códigos no

---

<sup>165</sup> KINSEY GOMAN, C.: *Ten body language mistakes women leaders make*, Troy Medios, Financial Post, 15 de julio 2010. Recuperado de Dirección URL<:<http://www.financialpost.com/body+language+mistakes+women+leaders+make/3281723/story.html>> [Consulta: 12.12.2013]

<sup>166</sup> FOX CABANE, O., *El mito del carisma. Cómo cualquier persona puede aprender el arte y la ciencia del magnetismo personal*. New York, 2012, pp.25-34

verbales. Aumentando la proyección de poder o de cordialidad, aumentamos el nivel de carisma.

Aunque Kinsey admite que hay líderes que no encajan en los estereotipos, afirma, fruto de sus años de observación, que las mujeres se mueven mejor en el área de la calidez y la empatía, pero tienden a perder las características de “poder” y “autoridad” con las señales que emiten porque sus comportamientos, inconscientemente, indican vulnerabilidad o sumisión.

Entre estos “errores” para transmitir liderazgo que, según la experta, se cometen entre las mujeres líderes y que coinciden plenamente con el diagnóstico de Fox, destaco especialmente:

- Asentir en exceso. Normalmente, inclinar la cabeza para asentir es una señal de que alguien está escuchando y participa - y un gesto particularmente femenino; sin embargo, inconscientemente, es procesada como una señal de sumisión. Aquellas mujeres que quieran transmitir poder y autoridad deben mantener la cabeza más quieta. Como ya hemos mencionado, Fox también recomienda suprimir la aprobación verbal y no verbal.
- Condensarse físicamente, reducir el propio tamaño. Cuanto más estatus tiene una persona, más abarca el espacio. Los líderes “toman” físicamente la habitación su presencia se hace evidente. Según Kinsey, los hombres menos seguros (y la mayoría de las mujeres) tienden a condensar sus cuerpos y minimizar su tamaño, mientras que los hombres de alto estatus se expanden y ocupan espacio. Otro código fundamental del que habla Fox y que ella denomina “ser el gran gorila”. Se trata de aprender a ocupar espacio y sentirse cómodo al hacerlo.
- Ser demasiado expresivas. Mientras que una cierta cantidad de movimiento y animación añade pasión y sentido a un mensaje, las mujeres

que expresan todo el espectro de emociones a menudo tiende a abrumar a su público (sobre todo si el público está compuesto principalmente por hombres). Así, en las situaciones en las que se desee maximizar la autoridad es importante reducir al mínimo los movimientos. Cuando alguien se muestra tranquilo y contenido, tendemos a confiar más en esa persona y sentirnos más seguros.

- Elevar el tono de voz. Las mujeres, según Kingsey, tienden a subir el volumen para afirmar su opinión y al igual que Fox, recomienda subir en el culmen de la argumentación y bajarlo al final de las frases.

Todos estos elementos, coinciden plenamente con el diagnóstico sobre los códigos no verbales que se consideran influyentes comunicativamente y que han sido investigados en profundidad por diversos autores con el fin de avalar científicamente su eficacia en las relaciones humanas. Autores, científicos e investigadores que a lo largo de su vida profesional han realizado profundos estudios acerca de la repercusión de los códigos no verbales en las interacciones entre individuos y cuyas conclusiones en relación a estos estudios detallaré en el siguiente capítulo.



## **IV. CONTEXTO COMUNICACIONAL**



## 5.1. Códigos no verbales clave para la eficacia comunicativa

Según Lowen, médico y psicoterapeuta *estadounidense*, conocido principalmente por fundar el Institute for Bioenergetic Analysis, la personalidad se expresa a través tanto del cuerpo como de la mente. Sin embargo, los estudios sobre personalidad se han centrado más en la mente y han abandonado relativamente el cuerpo.

“El cuerpo de una persona nos dice mucho sobre su personalidad. Su postura, la mirada de sus ojos, la actitud de su mandíbula, el porte de su cabeza, la posición de sus hombros son sólo unos cuantos indicios del carácter a los que nosotros inconscientemente reaccionamos. Hay otras características como la calidad de un apretón de manos, el tono de la voz, y la espontaneidad de gesto que nos impresionan inmediatamente. Ya que éstas expresiones corporales identifican a una persona.”<sup>167</sup>

Para este autor, un cambio en la personalidad está condicionado por un cambio en las funciones del cuerpo.

En la década de los sesenta se comenzaron a realizar miles de proyectos de investigación en biología, antropología, psicología, primatología, psiquiatría y algunas otras disciplinas a partir de los cuales se aprendió mucho sobre cómo se comunica el cuerpo (aparte de las palabras). La evolución de los estudios neurológicos ha propiciado que sepamos mucho más sobre cómo procesa el cerebro los estímulos no verbales.

---

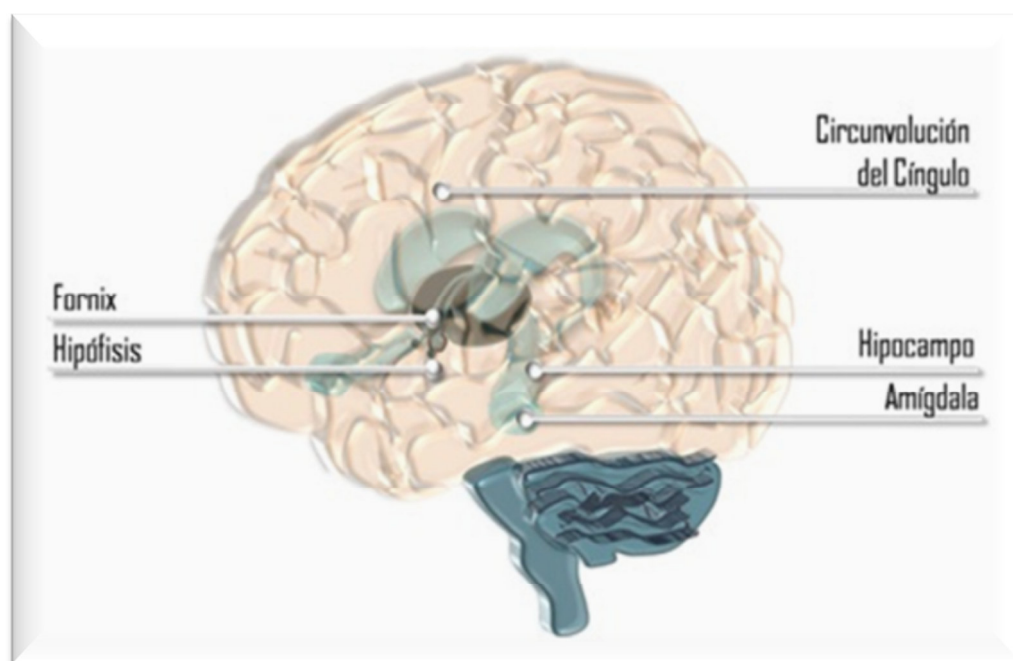
<sup>167</sup> LOWEN,A.: *Respiración, sentimiento y movimiento. Respiración*. Conferencia I. Conferencias dictadas en el HOTEL BALTMORE, NEW YORK, 1965,Recuperado de dirección URL: [http://www.bioenergeticsaab.com/pdf/Respiracion\\_sentimiento\\_movimiento.pdf](http://www.bioenergeticsaab.com/pdf/Respiracion_sentimiento_movimiento.pdf)



El antropólogo David Givens afirma que, del mismo modo que existen en el cerebro unos centros del habla (Área de Broca y de Wernicke), otras zonas del cerebro controlan la comunicación no verbal. Unos circuitos especializados del sistema nervioso central envían, reciben y procesan señales no verbales sin que seamos conscientes de ello.

“Una sección del cerebro llamada cíngulo produce señales no verbales de emoción. Detectamos las expresiones faciales y los gestos de las manos a través de unas capas específicas del córtex cerebral situadas a los lados del cerebro. Gracias a la investigación del cerebro y el comportamiento, el lenguaje corporal ha alcanzado la plenitud en el siglo XXI como ciencia que nos permite comprender los significados ocultos de la atracción.”<sup>168</sup>

**Figura 26**



Como ya he mencionado, el 90% aproximado de nuestras comunicaciones no son verbales, lo que viene a significar que utilizamos los gestos en una proporción mucho mayor de lo que somos conscientes. Ya he señalado el impacto que este

---

<sup>168</sup> GIVENS, D.: *El lenguaje de la seducción. Atracción, conversación, contacto y sexo*, Barcelona, 2008,p.27

tipo de mensajes tienen en el receptor del mensaje, especialmente si se produce inconsistencia entre la parte verbal y no verbal, y más aún si se transmiten sentimientos.

La capacidad de comunicar esos sentimientos, emociones y pensamientos, es inmensa. La capacidad de descifrarlos, implica un estudio exhaustivo de cada código y su contexto.

Según Davis<sup>169</sup>, la investigación de la comunicación proviene de cinco disciplinas diferentes: la psicología, la psiquiatría, la antropología, la sociología y la etología. Es una ciencia nueva y controvertida, un nuevo campo de investigación que tuvo como fundador al Doctor en Antropología Ray Birdwhistell, y que ha atraído a psiquiatras, psicólogos y otros científicos.

Lo interesante de Birdwhistell, que fue el primero en realizar estudios e investigaciones sistemáticas sobre la comunicación no verbal, es uno de sus enunciados básicos: no se puede estudiar la comunicación como un ente separado. Es un sistema integrado y como tal, debe analizarse en su conjunto, prestando especial atención a la forma en que cada elemento se relaciona con los demás.

Sin embargo, en un solo código, podemos encontrar miles de variables y combinaciones. Según el lingüista Mario Pei, podemos producir alrededor de 700.000 signos físicos diferentes.

Lo que nos da una idea de la dimensión que puede alcanzar esta disciplina si, por ejemplo, reparamos en que sólo la cara según otro estudioso, Birdwhistell, puede

---

<sup>169</sup> DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*, Madrid, 1976, p.22.

producir ella sola 250.000 expresiones distintas. De toda esta expresividad se han catalogado unos 5.000 gestos y unas 1.000 posturas distintas<sup>170</sup>.

Pero de todas estas posturas, expresiones y gestos ¿cuáles son aquellos que van a propiciar que el mensaje sea más eficaz, más seductor o persuasivo? ¿Qué códigos no verbales van a propiciar que una persona influya más a sus interlocutores que otra?, ¿se repiten esos códigos en todas las personas que se consideran persuasivos y eficaces en su comunicación?

Lo que proporciona la comunicación no verbal es todo un universo de posibilidades que pueden acercar o distanciar a las personas y que inconscientemente, puede producir efectos adversos o realmente maravillosos de conexión y complicidad entre los seres humanos. Estos últimos son los que me interesa analizar.

Por esta razón, es fundamental repasar aquellos códigos no verbales que los científicos y estudiosos del tema, a través de sus investigaciones, han considerado fundamentales para conseguir credibilidad, influencia y eficacia comunicativa.

### **5.1.1. Ritmos corporales**

El profesor William Condon es un especialista en comunicación no verbal de la Universidad de Boston que, como muchos científicos de esta disciplina, se ha apoyado mucho en la visualización de películas de cine (más de un centenar) para estudiar, analizar y buscar patrones en las interacciones humanas. De sus estudios surgió un fenómeno que pasa desapercibido a nuestros ojos, a pesar de que lo manejamos en infinidad de situaciones diariamente y que él denominó “Ritmos corporales”.

---

<sup>170</sup> ROGER E. AXTELL :*Gestos*, Barcelona 1993, p. 3-5

Esto es que cada vez que una persona habla, los movimientos de sus manos y dedos, los cabeceos, los parpadeos, todos los movimientos del cuerpo coinciden con un compás, al ritmo de sus palabras. Condon trabajó ocho largos y penosos años para aprender todo lo que sabe sobre esta sincronía. Durante todo este tiempo, su laboratorio ha estado en el Instituto Psiquiátrico y Clínico del Oeste en Pittsburgh (Western Psychiatric Institute and Clinic, WPIC), donde es profesor e investigador asociado de comunicación humana.

Las investigaciones de Condon concluyeron que el ritmo suele alterarse cuando se trata de casos patológicos o con daños cerebrales. Los esquizofrénicos, los niños autistas, las personas afectadas por el mal de Parkinson, epilepsia leve o afasias, y los tartamudos, no tienen sincronía consigo mismos. El resultado, tanto en la vida real como en las películas, es una impresión de torpeza, de que algo no está completamente normal en la forma en que se mueve el individuo que además, es percibido inconscientemente por los que interactúan con este.

“Después de haber pasado miles de horas mirando películas -narra Condon- comencé a encontrar la clave en forma de visión periférica. El que escucha también se mueve al mismo tiempo que el relato del que habla. Entonces empecé a examinar este hecho sistemáticamente, y éste fue el comienzo del estudio de la sincronía interaccional”.<sup>171</sup>

La sincronía de interacción resulta difícil de identificar ya que se produce de forma demasiado veloz y sutil para ser captada. Sin embargo, en todos los filmes analizados por Condon (cerca de cien), siempre se encontró presente, incluso comparándolo con personas de diferentes culturas.

Ante esto, podríamos preguntarnos qué propósito puede tener este “descubrimiento” y de qué nos puede servir. Para Condon, ésta es la base sobre la

---

<sup>171</sup> DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*, Madrid, 1976-2010, pp. 161-179

que está edificada la comunicación humana. Sin ella, la comunicación sería completamente imposible. Hasta ese punto la considera importante y realmente sí lo es.

Ya hemos visto en el capítulo II que, a través de los últimos hallazgos en biología, estamos programados para conectar con los demás, que el diseño de nuestro cerebro nos hace más sociables. Hemos analizado, además, cómo la habilidad social de los individuos está muy influenciada por las neuronas espejo y su capacidad de acompañar al otro, de “reflejar” su postura o “espejar”. A partir de este capítulo, comenzaré a introducir códigos más específicos sobre estas interacciones.

En la vida real se produce información rápida, de un modo generalmente demasiado veloz y sutil para ser captada, como el caso de esta sincronía. Este código sirve para indicar a la persona que habla que el oyente lo está escuchando realmente. Si el oyente se distrae, la sincronía fallará o desaparecerá por completo.

La sincronía interaccional es variable. Algunas veces está presente sólo de forma muy leve y otras se nota de forma más acentuada. Hay personas que sólo mueven sus cabezas al compás o que comienzan con ese tipo de sincronización, y poco a poco, van agregando movimientos de pies y manos que se sincronizan, hasta que terminan acompañándose de todo el cuerpo. Es la comunicación completa, la armonía corporal, aunque la conversación sea absolutamente trivial.

Las investigaciones de este científico desvelan algunos datos interesantes, como por ejemplo que los hombres y las mujeres poseen distintos estilos de sincronía. En los encuentros entre hombre-hombre que ha estudiado hasta ahora, los conceptos de “rebote” y “ritmo” son completamente diferentes de los que se observan entre hombres y mujeres. Los movimientos son más moderados entre

hombres, y éstos suelen emplear las manos con mayor frecuencia; la proporción del cuerpo que está involucrada en el movimiento no es tanta y el ritmo no se entrelaza tan estrechamente.

Condon especula con la posibilidad de que el hecho de adaptarse al ritmo de otra persona pueda tener, más o menos, el mismo efecto que compartir una postura, como hemos visto que ocurre con la mimesis, ya que promueve un sentido de intimidad y de armonía. La gente es muy sensible ante la forma en que se mueve otra persona. Según explica Davis, el antropólogo Edward Hall posee una colección de fotografías tomadas en una galería de arte en las que las personas, sin darse cuenta, adoptan las posturas de las esculturas expuestas.

“Puede haber, por lo que conozco, varios cientos de niveles diferentes para expresar intimidad o alejamiento en una relación -posturas, sincronía, contacto visual y otros”.<sup>172</sup>

El descubrimiento más notable de Condon fue el relacionado con dos sujetos conectados a un EEG (electroencefalógrafo), de tal manera que se podía registrar sus ondas cerebrales a medida que hablaban y se pudo comprobar cómo los trazos del EEG, se movían de forma bastante sincronizada; también aumentaban o disminuían la velocidad en forma pareja.

#### ▪ Sincronización mutua

Evidentemente, el interés de introducir este apasionante tema de los ritmos corporales y ,más allá de ellos, de la sincronización que se consigue entre algunos seres humanos, viene dado por la capacidad de algunas personas de establecer esa sincronía que posibilitará que el nivel de confianza entre los interlocutores aumente de manera significativa.

---

<sup>172</sup> Idem, p.173

El caso de Hitler, es un claro ejemplo de esta capacidad que se desplegaba especialmente cuando hablaba en público. Los analistas políticos y psicólogos que han conseguido adentrarse en su complicada psicología ofrecen una clara perspectiva de esta destreza que, años más tarde, el profesor Condon estudió:

Hitler, era consciente de que para que sus mensajes tuvieran la influencia que él buscaba, debían estar alimentados por la emoción más genuina. Por eso, en sus discursos parece imbuido de sus propias palabras y se transforma en un personaje impresionante y de con una influencia que va mucho más allá de las palabras.

Esto, entusiasmo a ese público de una forma irremediable y ese entusiasmo, repercute a su vez en la autoestima del orador. El poder y la fascinación de Hitler consistían, ni más ni menos, en su capacidad de sentir lo que un público dado quería oír, y en manipular el tema de manera que excitara las emociones de la multitud.

De esa magia tan particular y tan efectiva escribió Strasser:

<sup>173</sup>"Hitler responde a las vibraciones del corazón humano con la delicadeza de un sismógrafo... lo que permite, con una certeza que ningún don consciente podría otorgarle, actuar como un altavoz que proclama los deseos más secretos, los sentimientos y rebeliones mas personales de toda una nación."

Los analistas de sus discursos, coinciden en que estos eran recurrentes y pobres de ideas. Antes de llegar al poder casi todas sus intervenciones se centraban en la defensa de la unidad e identidad de Alemania y en acabar con el imperio de los marxistas. Sin embargo, el pueblo alemán estaba entusiasmado. Lo que atraía a su audiencia no era tanto lo que decía sino cómo lo decía.

---

<sup>173</sup> STACHURA P. D.: *Der Fall Strasser : Gregor Strasser, Hitler and national socialism ; 1930 - 1932.* - pp. 88-130 in: *The shaping of the Nazi state.* - Londres : Croom Helm, 1978, p.304

Sus discursos solían comenzar de forma lenta a la espera de "sentir" al público. (interesante descripción que enlaza con el funcionamiento de la vía inferior que ya hemos explicado). Pero en cuanto descubría la naturaleza de ese sentimiento, el ritmo y el volumen aumentaban uniformemente hasta que, en el clímax, gritaba. Todo eso estaba de acuerdo con la propia concepción de Hitler sobre la naturaleza secreta de las masas, tal y como puede leerse en su libro autobiográfico:<sup>174</sup>

"La Psiquis de las masas no responde a nada que sea débil o mediocre. Es igual que la de una mujer, cuya sensibilidad espiritual está menos determinada por razones abstractas que por un ansia emocional indefinible de satisfacción de poder, y que por tal razón, prefiere someterse al fuerte más que al débil. También la masa prefiere al dominante antes que al suplicante"<sup>175</sup>

Era tal el poder de fascinación de la oratoria Hitleriana que muchos autores han comentado su capacidad para "hipnotizar" al público. Según Stanley High, cuando en un punto culminante del discurso se balanceaba de un lado a otro, sus oyentes se balanceaban con él; cuando se inclinaba hacia adelante ellos también lo hacían; y cuando concluía, estaban reverentes y silenciosos, o de pie, en un delirio, según él quisiera. El dominio era absoluto; pero, lo más interesante era la sincronía que conseguía, no con una sola persona, sino con miles. La energía que desprendía Hitler en su ritmo corporal y la sincronización que lograba conseguir en sus seguidores era absoluta. Su control sobre el escenario y sobre las voluntades de quienes le observaban Es poco cuestionable.<sup>176</sup>

En el discurso del siguiente video del Youtube que Hitler pronunció en el palacio de los deportes de Berlín tras tomar el poder en 1933<sup>177</sup>, podemos observar cómo, al principio del discurso (20 primeros segundos) no comienza a hablar hasta que

---

<sup>174</sup> HITLER, A.: *Mi lucha*, 2003, Barcelona

<sup>175</sup> LEÓN CANO, J.: *Adolfo Hitler, Templario Negro* "Más Allá", nº 68, octubre de (1994), p. 24-31.

<sup>176</sup> HIGHT, S.: Hitler and the New Germany[ <http://www.unz.org/Pub/LiteraryDigest-1933oct07-00005>] Consulta: 23.02.2014

<sup>177</sup> Vid.: <http://www.youtube.com/watch?v=boGHIVFRS7c>



no se hace en el auditorio (en el que cabían 14.000 personas) un silencio absoluto. Esto lo consigue en seis segundos aproximadamente y con una postura corporal erguida y controlada y la mirada hacia su auditorio.

Aparentemente, las personas que sincronizan mutuamente, no lo hacen porque anticipan el tipo de conversación, sino porque emiten una reacción repentina, semejante a un reflejo que surge de manera espontánea de su propio cuerpo. Obviamente, los responsables de que surja esta “reacción espontánea” son la amígdala y los circuitos automáticos que operan en la vía inferior que ya he mencionado.

Parece ser que los estudios realizados demuestran que cuando dos personas que no hablan un mismo idioma interactúan, no existe sincronización: solamente se nota una manera entrecortada y apagada de comunicarse que, además, evidentemente resulta incómoda para ambos interlocutores. No sólo el patrón hablado de uno es extraño al del otro, sino qué posiblemente en un nivel biológico más básico, los ritmos resultan algo incompatibles.

Ciertamente existen personas que tienen “una cadencia” a la hora de expresarse y hablar, pues manejan la velocidad de sus discursos y sus movimientos corporales con una armonía y sincronización tan perfecta que acompañan el sentido de lo que están diciendo y que consiguen la implicación, incluso física de las personas que les escuchan. Tal es el caso de Obama, Steve Jobs o el propio Hitler. En estos personajes, el cuerpo está “ensamblado” al discurso de una manera casi perfecta y consigue con más facilidad “ensamblar” los movimientos corporales de los interlocutores a los suyos..

El biólogo y psicólogo experimental Adam Kendon<sup>178</sup>, una de las máximas autoridades en el campo de la gestualidad, ha analizado varias películas de sincronía interaccional. A la vista de ello, puntualiza que cuando dos personas adoptan un mismo ritmo no siempre significa que existe entre ellas total armonía o de que han logrado la atención completa de la otra.

Puede comunicar algo mucho más sutil. Por ejemplo, cuando una persona comienza a hablar, durante los primeros segundos su interlocutor puede mostrar una sincronía amplificada tal vez, (por ejemplo, repetir exactamente los gestos del que habla, echarse hacia atrás y mantenerse inmóvil por un tiempo, apenas moviendo un músculo). Pero, en cuanto hay alguna indicación de que el que habla está llegando a una conclusión definitiva, el oyente comienza a moverse nuevamente en forma evidente.

Esta vez, sus movimientos siguen el ritmo del otro, pero no imitan exactamente los gestos de él. En lugar de ello, casi inmediatamente, el que habla comienza a imitar al oyente. En ese instante, el oyente que comienza a moverse, indica que ahora es él quien quiere hablar.

Sus movimientos pueden ayudarle también a intercalar sus primeras palabras. De la misma manera que un músico marca el ritmo con el pie mientras espera el momento de entrar al compás, la gente puede tomar el ritmo de otra persona para estar lista para hablar en el instante adecuado."

Davis explica que el investigador Condon también realizó experimentos para ver la sincronía interaccional entre razas diferentes. Según la autora Los investigadores están comenzando a probar que los negros norteamericanos y los blancos se

---

<sup>178</sup> KENDON, A.: *"Movement coordination in social interactionSome examples described"*, Apta psychologica, vol 32,pp.1-25, 1970 Apud. DAVIS F: *La comunicación no verbal*, Madrid, 2010, pp. 161-179

mueven realmente en forma diferente. Las personas de raza negra, en general, realizan movimientos más rápido, son más sutiles y tienen mayor sensibilidad a matices no-verbales. Parece ser que muchas veces transmiten numerosos mensajes mediante movimientos mínimos de los hombros, de las manos o de los dedos.

De este curioso parámetro no verbal podemos concluir que aquellas personas con mayor capacidad de observación y de adaptación al otro, tendrán una mayor probabilidad de realizar una interacción exitosa e influyente. Las personas extrovertidas y con clara competencia psíquica son las que tienden a mostrar mayor interés en las relaciones sociales y en las personas, tienen clara tendencia hacia las personas (no al objetivo) y por tanto, su foco de atención se centra normalmente en estas y no en su mundo interior. Por ello, tienen más probabilidad de estar dotadas de mayor capacidad de establecer conexiones y vínculos.

Con respecto a esto, destaco la aportación de la psicóloga de la Universidad de Arizona, Ellen Sullins, que ha demostrado en sus investigaciones que en el transcurso de una interacción entre dos personas que no se hablan, siempre se produce una transferencia del estado de ánimo de la una a la otra. Pero lo más destacable de sus estudios es que también ha observado que el sentido del traslado de esas emociones siempre se realiza desde la persona más expresiva (extrovertida) que tiende a transmitir su estado de ánimo a la más introvertida.<sup>179</sup>

Este trasvase de emociones que ya hemos mencionado en el capítulo II y que se realiza a través de la vía inferior (amígdala y núcleos automáticos) es fundamental a la hora de hablar de capacidad de influencia.

---

<sup>179</sup> SULLINS, E: "*Personality and Social Psychology*" Bulletin, abril 1991 Apud: TURCHET, P.: "El lenguaje de la seducción", Barcelona, 2010, p.40

Teniendo en cuenta los estudios de Sullins y lo expuesto, me atrevo a concluir que existe mayor probabilidad de ser influyentes cuanto más expresivos y extrovertidos sean los sujetos. Según Turchet, los hombres y las mujeres muy seductores son más sensibles a las emociones que la media de los seres humanos. Están alertas y miran inconscientemente la parte del rostro del interlocutor que traduce mejor las emociones (y que explicaré en la parte dedicada a los ejes de cabeza)<sup>180</sup>. Para ello, hay que sentir un interés sincero y auténtico en las personas con las que interactuamos y que es el rasgo principal de la extroversión, como hemos visto en las competencias y temperamentos.

Como he explicado en la última parte de este punto, la sincronía interaccional no implica la imitación o acompasamiento del otro exclusivamente. No se trata de realizar mimesis en la que la persona adapta sus posturas a las del otro sólo, sino que va más allá y añade a la interacción una sincronía de movimiento y de códigos que incluyen hasta el parpadeo o la respiración. La sincronía interaccional es la responsable de que la comunicación entre las personas sea armónica y eficaz.

Esa sincronía se da también individualmente, es decir, que la persona, cuando habla, establece un ritmo, una cadencia y unos movimientos que se ajustan por completo al argumento que está expresando y que, inmediatamente, consiguen una percepción de armonía en el otro que, inconscientemente, tenderá a ajustarse a dichos parámetros muy sutiles. El trabajo inconsciente que se realiza para captar las emociones de nuestros interlocutores es constante y se realiza a nivel expresivo, a nivel gestual y a nivel corporal. Lo que buscamos es captar el estado de ánimo de nuestro interlocutor a través de las neuronas espejo. Al adaptar la cara y el cuerpo con nuestros interlocutores, sentimos sus emociones. Pero lo que afirma Turchet y lo que yo corroboro por mi experiencia es que los mejores comunicadores lo que hacen es transmitir sus emociones, hacerlas contagiosas.

---

<sup>180</sup> TURCHET, P.: "El lenguaje de la seducción", Barcelona, 2010, p.37

Imitamos las expresiones faciales y otros signos no verbales de los hombres y mujeres con mayor poder de transmitir y emociones a través de su expresividad.

### **5.1.2. Cuerpo, postura, movimiento**

Las investigaciones acerca de la comunicación humana, a menudo han dejado de lado lo que los individuos podemos comunicar tan sólo con nuestra manera de movernos y posicionarnos. Algunas personas transmiten mucha tensión a través de los gestos de sus músculos, en cualquier situación vital, aunque no estén sintiendo tensión. Así les sucede realizando cualquier labor cotidiana como comprar el pan, pasear o charlar con un vecino. Otros, en cambio, adoptan una cadencia sinuosa en todos sus gestos, a pesar de que estén pasando por momentos absolutamente neutros, como agacharse a recoger algo o cruzar una calle. Esto hace que muchas veces el resto de las personas se gire para mirarlas. Nuestros movimientos corporales y posturas habituales son tan personales como la propia firma.

Un ejemplo revelador de la conducta gestual y del temperamento humano es la forma de caminar (incluso de correr): alternar los pies del suelo, o llevarlos paso a paso hacia delante, puede indicar muchas cosas sobre la persona que estemos observando, según realice ese movimiento de una forma armonizada con el resto del cuerpo.

Cómo coloca alguien el torso, qué posición adopta con sus hombros, cómo mantiene la cabeza en relación al movimiento de sus piernas, cómo balancea cada paso con los brazos, cómo tiene de rígido el cuello, si arrastra los pies al caminar o si, en cambio, avanza con una pisada que casi no se percibe, etc., son infinidad de matices que ofrecen muchas señales sobre cómo es la persona.

“El hombre que habitualmente taconee con fuerza al caminar nos dará la impresión de ser un individuo decidido. Si camina ligero, podrá parecer

impaciente o agresivo, aunque si con el mismo impulso lo hace más lentamente, de manera más pareja, nos hará pensar que se trata de una persona paciente y perseverante.”<sup>181</sup>

Ya he mencionado en el capítulo 2.5 como Wilhem Wundt respetando la clasificación griega de los Temperamentos, introdujo una nueva clasificación de estos sobre la base de las tendencias o deseos y sobre las emociones y por otro lado, también analizó la energía o rapidez de sucesión de los movimientos del alma que, obviamente, tienen su incidencia directa en los movimientos del cuerpo.

Así que distinguió a aquellos con emociones débiles y reacciones bruscas o rápidas (sanguíneos); aquellos con emociones débiles y reacciones lentas (flemáticos); aquellos con emociones fuertes y reacciones bruscas (coléricos) y los que suelen tener emociones fuertes y reacciones lentas (melancólicos). Es decir, sanguíneos y coléricos tienden a tener una velocidad de reacción emocional rápida, y flemáticos y melancólicos una velocidad de reacción lenta.

La velocidad a la que reaccionamos emocionalmente diferencia a los seres humanos. El paso decidido, potente y asentado de una persona nos suele indicar que tiene un objetivo claro y se dirige a un sitio concreto y aunque a veces la meta no sea un objetivo “físico” a dónde llegar, si tiene un objetivo mental, tendrá un paso aligerado y rotundo.

Es interesante aquí destacar los estudios de Joaquina Fernández acerca de los códigos no verbales corporales en las distintas competencias cerebrales (psíquica, práctica o neocortical). A nivel físico, lo que más llama la atención de las dos competencias innatas (psíquica y práctica) es la diferencia en la energía del

---

<sup>181</sup> DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*, Madrid, 1976-2010, pp.248-249

movimiento de cada una de ellas. Mientras los competentes prácticos no pierden energía en sus movimientos y ademanes; los competentes psíquicos sí lo hacen y muestran al mundo una estatua menos rígida, más flexible y abierta.

Los códigos del movimiento de ambas competencias comunican mucho (por no decir todo) acerca de cómo cada individuo se muestra al mundo, qué le interesa y qué necesita de los demás:

**Competentes prácticos:** la estatua es en bloque, rígida; las piernas son firmes, como pilares; la pisada está bien asentada, es firme y de talón centrada, se oye a cada paso; los pies tienden a estar situados en paralelo (a las 12), lo que facilita una zancada más recta y dirigida hacia algo; el movimiento suele ser reducido, sin pérdida de energía: por ejemplo, al caminar y lanzar los brazos en cada pisada, no mueven los hombros sino que los mantienen quietos y el brazo tiende a moverse desde el codo; la cabeza está en un eje recto y la cadera no tiende a oscilar.

**Competentes psíquicos:** la estatua es frágil y/o flexible; las piernas laxas, ligeramente flexionadas, asimétricas por el peso que va cambiando de una a otra; los pies tienden a estar situados abiertos ( a las 10,10), lo que influye en el movimiento de la zancada que tiende a hacer que el cuerpo pendule de un lado al otro al caminar; el movimiento no es contenido sino más bien abierto, con pérdida de energía y ondulante o sinuoso: por ejemplo, al caminar, mueven los brazos acompañando a las piernas desde el hombro; la cabeza tiende a estar fuera del eje y hay balanceo de cadera.

Según Davis y también según Fernández, estos códigos representan el «cómo» del movimiento corporal, en contraste con el «qué». No se trata de analizar el acto de caminar en sí, sino la manera como se camina.

Ese “cómo” es el que vamos a detallar a través de los distintos parámetros no verbales que comenzaré a describir a continuación y que son clave para caracterizar la eficacia comunicativa y potenciar la capacidad de influencia.

#### **5.1.2.1. Análisis Esfuerzo-Forma**

El **estudio sistemático de los movimientos corporales** del hombre se denomina "esfuerzo-forma" y tiene su origen en la notación de la danza. Los expertos en esfuerzo-forma estudian el fluir del movimiento, si es un movimiento en tensión o en relajación, intenso o leve, repentino o directo, etc. y en cuanto a la figura, las formas que adopta el cuerpo en el espacio.

Este sistema tuvo su origen en la notación de la danza llevada a cabo por **Rudolph Laban** durante la Segunda Guerra Mundial, cuando le encargaron que investigara la eficiencia y la fatiga en la industria británica. Su manera de encarar el problema fue totalmente diferente al estudio empleado hasta entonces, que valoraba el binomio tiempo-movimiento y cuyo objetivo era buscar la rapidez en el trabajo, el modo más breve de hacer las cosas, sin tener en cuenta el esfuerzo del obrero.

Originariamente, arquitecto y pintor; se volcó hacia la coreografía en Europa e ideó un sistema para registrar los movimientos de los bailarines que se denominó Labanotation o notation Laban.

El análisis del movimiento Laban, utiliza un enfoque que incorpora las aportaciones de anatomía, kinesiología, psicología, y muchos otros campos. Se utiliza como una herramienta de bailarines, actores, músicos, deportistas, terapeutas físicos, psicoterapeutas, estudios de antropología, consultoría de negocios, investigación corporativa, desarrollo de liderazgo, la salud y el bienestar, y es uno de los sistemas más utilizados para el análisis del movimiento humano



hoy en día. Es un método y un lenguaje para describir, visualizar, interpretar y documentar todas las variedades de movimiento humano.

Laban descubrió que mediante este nuevo sistema podía registrar cualquier interacción entre los seres humanos, aunque se tratara de dos personas sentadas manteniendo una conversación trivial. Más aún: su sistema describía tanto el modo como el hombre se relacionaba con el mundo exterior (espacio), como la forma en que descargaba y modificaba su energía (esfuerzo). Al demostrar la interrelación de estos dos factores, buscaba llegar a la misma raíz biológica de la comunicación humana.

El estudio ha sido desarrollado y ampliado por Lisa Ullmann, Irmgard Bartenieff, y especialmente por Warren Lamb, que colaboró con Laban en la creación del sistema “esfuerzo - forma” para analizar y describir los movimientos. Además, muchas de las prácticas derivadas han desarrollado con gran énfasis en los métodos de LMA (Laban Movement Analysis).

Lamb fue el pionero del análisis del patrón del movimiento, un método para predecir el comportamiento de los patrones de movimiento físico. Su trabajo fue demasiado adelantado a su tiempo para ser aceptado, pero en la actualidad existen varias corrientes científicas que corroboran la validez del mismo. Los conceptos subyacentes son claros: cada persona tiene una manera distinta de moverse que es constante, como su sello o firma, este patrón puede ser observado y ser objeto de análisis disciplinado que puede llegar a ser un predictor fiable de cómo las personas se comportan en distintas de situaciones. Aplicó su método con éxito en la consultoría empresarial y fue contratado por destacadas multinacionales como American Express, Hewlett Packard, IBM, Hambros Bank, Heineken, Kodak y Saatchi & Saatchi. en la selección de sus directivos durante más de 30 años por la eficacia de sus análisis.

En los últimos años su trabajo ha recibido la atención del gobierno de los EE.UU., que solicitó su colaboración en el estudio del movimiento de los líderes de diversos países. Su aportación en el perfil del Presidente Vladimir Putin ha sido especialmente valorada por su rigor y la profundidad con la que se llevó a cabo. El interés académico también ha crecido gracias a recientes investigaciones y estudios (el último de ellos liderado por la Universidad de Harvard y la de Brown, en EE.UU.) que apuntan a la fuerte validez de su método.

“Hay algo casi sobrenatural en el sistema de Laban sobre el análisis de los movimientos, especialmente debido a que después de un entrenamiento de dos años, el analista logra “ver” muchos detalles reveladores que el lego ni siquiera imagina”<sup>182</sup>.

Para analizar este movimiento humano hay que tener en cuenta que el cuerpo evoluciona como una estructura en las diferentes etapas de la vida y que está en continuo cambio. El movimiento evoluciona conjuntamente al desarrollo de nuestras capacidades motoras e intelectuales. Ninguno de nosotros nos movemos igual que hace cinco años, ni andamos igual, ni corremos igual; tampoco lo haremos igual que dentro de cinco años más.

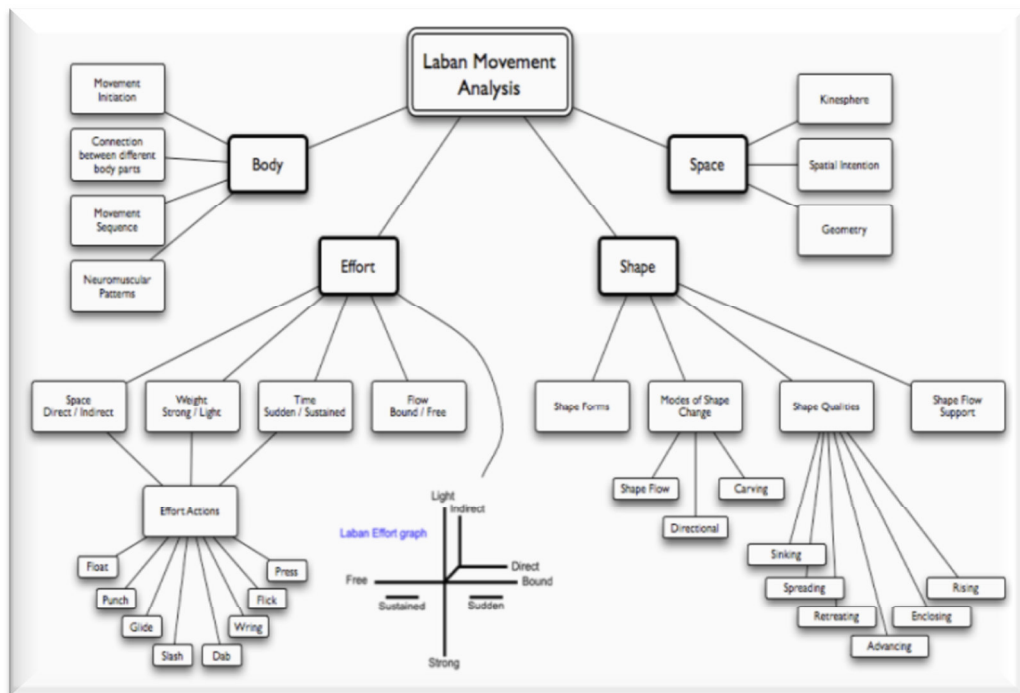
El movimiento del cuerpo humano en el espacio y el esfuerzo que éste realiza deja, según Laban y Lamb, una huella perceptible y sólo es necesario un esfuerzo de observación para distinguirla. Cada uno de nosotros ofrecemos indicios claros de nuestro estado de ánimo, nuestras emociones y nuestro carácter tan sólo por cómo exponemos al mundo nuestros movimientos corporales en el espacio que nos rodea. El análisis de Movimiento Laban se divide en estas categorías:

- Cuerpo
- Esfuerzo
- Forma
- Espacio

---

<sup>182</sup> Idem, p. 251.

**Figura 27<sup>183</sup>**  
**Análisis Movimiento Laban**



## Cuerpo

En esta categoría se describe la estructura y las características físicas del cuerpo mientras este se mueve, analiza qué partes se mueven, cuáles están conectadas y qué partes influyen a otras y cómo se organiza el cuerpo. La mayor parte del trabajo de esta categoría no fue desarrollado por el mismo Laban, sino por su alumna y colaboradora Irmgard Bartenieff, fundadora del Instituto Labán-Bartenieff en Nueva York, a través de los "Fundamentos Bartenieff". La categoría del cuerpo, así como las demás categorías, se siguen desarrollando a través del trabajo de numerosos CMA, y se aplican en diversos campos.

Según desarrolla en su tesis doctoral Riccardo Lombardo<sup>184</sup>, Bartenieff matizó la teoría de Laban, planteando unas preguntas para la observación del movimiento.

<sup>183</sup>Recuperado de:  
<http://blog.lib.umn.edu/ali/2009arts3305/Laban%20Movement%20Analysis1.html>  
 Consulta: febrero 2014

La mayor aportación, desarrollada después por Hackney, ha sido el enfoque holístico, resumido en una ficha que llevó a cabo para la observación preliminar de las sesiones:<sup>185</sup>

- ¿De qué partes [del cuerpo] nace el movimiento y qué secuencia genera?
- ¿Empieza por el centro o por las partes periféricas del cuerpo?
- ¿Cuáles partes son activas y cuáles pasivas?
- ¿Para qué se involucran las demás partes?
- ¿Los movimientos llevan hacia el centro del cuerpo o lo alejan de él?
- ¿Qué conformaciones resultan?
- ¿Qué cadenas musculares están involucradas? ¿Cuáles omitidas?
- ¿Las partes están utilizadas simultáneamente o en secuencia?
- ¿Están utilizadas simétricamente o asimétricamente?
- ¿Cómo se mueve o se retiene el centro del peso?
- ¿Qué sistemas de apoyo se actúan para mantener el equilibrio del centro durante todo el proceso?
- ¿Cómo se relacionan al proceso de respiración?
- ¿Cómo se arraiga el cuerpo al suelo?"

---

<sup>184</sup> LOMBARDO, R.: *Análisis y aplicación de la teoría de Laban y del movimiento creativo en la dirección de conjuntos instrumentales en la formación del maestro en educación musical*, Tesis de Doctorado, Universidad de Valladolid. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/926/1/TESIS151-120417.pdf> , 2012, pp.117-125  
Consulta: abril 2013

<sup>185</sup> BARTENIEFF, I. & LEWIS, D.: *Body movement: Coping with the environment*. Nueva York, 1980, p.22

En todas estas preguntas Bartenieff considera las relaciones entre el cuerpo y el espacio externo, el movimiento y la respiración, el centro y la periferia del cuerpo mismo y su relación con las secuencias motrices.

Por lo que afecta a la psicología, la estudiosa interpreta los factores de movilidad de Laban, matizando las cualidades que resultan más características.

### **Esfuerzo**

Esfuerzo, o lo que Laban describe a veces como dinámica, es un sistema para la comprensión de las características más sutiles sobre la forma en que un movimiento se realiza con respecto a la intención interior. La diferencia entre golpear a alguien en la ira y llegar a un vaso es pequeña en términos de organización del cuerpo, ambos se basan en la extensión del brazo. La atención a la fuerza del movimiento, el control del movimiento y la sincronización son muy diferentes.

Si tenemos en cuenta que Laban concebía la motricidad como producto de los impulsos interiores y de la vivencia, entendemos mejor su concepto básico de *Antrieb*, que Laban mismo luego traduciría del alemán al inglés con la palabra *effort*, en la publicación homónima.

Según Lombardo, Laban habla de *effort* con un matiz más específico, definiéndolo no tanto como “impulso”<sup>186</sup>, sino como “origen” o “aspecto interior” del movimiento<sup>187</sup>, en relación con el uso de la energía implicada e incluyendo no sólo “las formas inusuales y exageradas de gastar esfuerzos, sino también el medio de emplear la energía”<sup>188</sup>. Este gasto crea tensión neuromuscular e incluso

---

<sup>186</sup> LABAN, R.: *El dominio del movimiento* (4ª ed., 1ª Reimpresión), Ed. Fundamentos, Madrid, 1987, p.134.

<sup>187</sup> Idem., p 42

<sup>188</sup> Idem 266

emocional, así que cada uso de la energía implica a la totalidad de la persona.” Recordemos aquí los estudios de Joaquina Fernández ya mencionados acerca del gasto de energía corporal de las distintas competencias cerebrales.

## **Forma**

Es posible también hablar de cómo el cuerpo cambia de forma durante el movimiento. La categoría del análisis de la forma tiene que ver con esta cuestión.

La forma muestra el cuerpo cuando este adopta una u otra posición. Las cualidades de la forma describen la manera en que el cuerpo cambia (de una manera activa) hacia algún punto del espacio. Se pueden describir de una manera sencilla los términos que se refieren a las acciones específicas del cambio, como son abrir (extensión, ampliar) o cerrar (flexión, reducir). Hay términos mas específicos como por ejemplo: levantarse/hundirse, estirarse/flexionar, rodear/retroceder.

Existen subcategoría de la forma. La más importante es la categoría de **figura** que describe las posiciones estáticas que el cuerpo puede adoptar. Estas posiciones según si son de una, dos o tres dimensiones son catalogadas de diferente manera.

## **Espacio**

Esta categoría incluye el movimiento del cuerpo en conexión con el entorno: esquemas espaciales, recorridos y líneas de tensión espacial.

El trayecto que realiza el cuerpo o una parte del cuerpo en el aire son líneas de tensión que, si bien están en el pensamiento del ejecutor, también pueden estar en la del espectador.

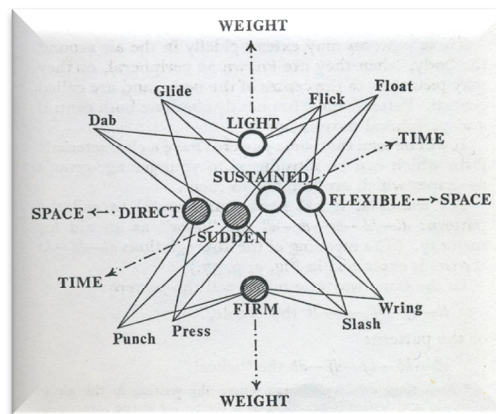
Laban definió cuatro factores siempre presentes en todo movimiento: tiempo, peso, espacio y flujo y a cada factor le corresponden dos polaridades:

- **Tiempo:** repentino (rápido)/sostenido (prolongado). Es el factor que describe nuestra actitud interior con respecto a la duración o a la continuación del movimiento. Las cualidades son lo repentino (urgencia, sorpresa) y lo sostenido (alargamiento, continuidad, persistencia).
- **Peso (energía):** fuerte (mayor grado de energía)/ suave o liviano (menor grado de energía). Muestra la actitud interior del que se mueve con o contra la gravedad. No se trata de medir el peso en términos cuantitativos sino cualitativos. Las cualidades son: lo firme (fuerte, resistente) o lo suave (delicado, ligero).
- **Espacio:** un movimiento puede ser directo o indirecto (flexible), según la forma que transcurre en el espacio. Este factor describe la actitud interna de que se mueve hacia el entorno. Las cualidades del espacio son lo directo (dirección rectilínea), o lo flexible (dirección ondulada).
- **Flujo:** controlado/libre. Es el factor responsable de la continuidad de los movimientos. Sin el flujo, los movimientos contendrían simples indicaciones del esfuerzo. Las cualidades del flujo son lo controlado (tenso), o lo libre (fluido, relajado).

Surgen así diversas posibilidades de catalogar la calidad del esfuerzo, según la combinación de los elementos.

En todo movimiento actúan estos pares de contrarios dando lugar a ocho acciones o esfuerzos básicos. Esas acciones básicas se conocen como: fluir, presionar, flotar, torcer, sacudir, dar latigazos, palpar y golpear.

**Figura 28**  
**Acciones básicas del movimiento**



Podemos realizar aquí una asociación directa con otros estudios de comunicación no verbal que hablan de la velocidad en el movimiento y de la tensión muscular. La comunicación que se establece a nivel corporal con el otro (que ya hemos visto que tiende a buscar la sincronía para facilitar la conexión), es diametralmente opuesta si se utilizan movimientos rápidos o lentos; o si se establece contracción muscular y rigidez o laxitud y relajación.

La aportación de Laban ha sido elaborar un sistema para analizar y describir los movimientos: el análisis Esfuerzo-Forma.

Los parámetros de esfuerzo-forma sirven para realizar un estudio detallado y complejo de lo que nos dice la personalidad de un individuo, a través de las secuencias de movimientos y posturas que éste refleje. Los parámetros que se miden son numerosos y complejos; pero aquí destacaré aquellos que por la aplicación práctica que se está realizando en la actualidad y los estudios empíricos que demuestran su validez.

- **Proporción entre gesto y postura:** es una forma de evaluar el grado de implicación de un individuo en una situación dada. Diferencia dos tipos de



movimientos: **el gestual**, en el que el individuo utiliza sólo una parte de su cuerpo y **el postural**, que generalmente atañe a toda su persona e implica también variaciones en la distribución del peso. El movimiento postural literalmente lleva más peso y puede emplearse como medida de la participación. Un hombre que sacude enérgicamente los brazos no parecerá convincente si sus movimientos no se extienden al resto del cuerpo.

En este sentido, considero muy relevante destacar los estudios sinergológicos de Turchet, ya mencionados en el punto 2.1.2. relativos a los gestos semiconscientes de las manos. Entre ellos, distingue los gestos “proyectivos” que implican un movimiento de manos que refleja la emoción que siente la persona y que implica al cuerpo. Este tipo de gestos, que describiremos al realizar el análisis de la estatua, se distinguen de los “figurativos” (aquellos que dibujan formas y figuras para describir lo que se expresa) por realizarse más pegados al cuerpo y describir estados emocionales. Si el gesto está disociado de la estatua, tiende a percibirse como menos convincente y creíble.

Lo que importa aquí, es la proporción que existe entre los movimientos posturales y los gestuales porque implica que hay emociones más genuinas que nos llevan a mover todo el cuerpo y se trasladan así al otro.

Un hombre puede estar sentado muy quieto, escuchando; pero, si al moverse lo hace con todo su cuerpo, parecerá estar prestando más atención, que si estuviera continuamente en movimiento, jugueteando tal vez constantemente con una parte de su cuerpo.

En relación a las aplicaciones prácticas y trabajos empíricos que muestran la eficacia de este sistema de análisis, creo fundamental destacar los trabajos llevados a cabo por el Pentágono sobre los movimientos de los líderes en los que, como ya he mencionado, colaboró Warren Lamb. El proyecto de investigación

denominado “Body Leads” está respaldado por el Office of Net Assessment (ONA), el *think tank* o comité de expertos que reporta al secretario de Defensa Chuck Hagel y basa su investigación en los principios de análisis de patrones de movimiento para predecir cómo actuarán estos líderes.<sup>189</sup>

El proyecto está liderado por Brenda Connors, investigadora de la Escuela de Guerra Naval en Newport, Rhode Island, desde 1996. Parte de su trabajo incluye un informe realizado en 2008 para ONA sobre el Presidente Putin denominado “Movimiento, Cerebro y toma de decisiones, el Presidente de Rusia, Vladimir Putin” que ha sido considerado como uno de los más detallados y profundos realizado hasta ahora. El objetivo del estudio es analizar los movimientos físicos de los líderes nacionales y determinar si estos pueden ser utilizados para obtener conocimientos acerca de las actitudes de los líderes, su modo de pensar y de tomar decisiones.

Desde julio de 2011, la escuela superior de guerra contrató a otros expertos en la materia como Richard Rende, psiquiatra y especialista en el campo del análisis del patrón de movimiento de la Brown University , que realizó un estudio sobre el “Análisis de movimiento en relación con el desarrollo humano y el cerebro y la toma de decisiones” y Timothy Colton, experto en Cultura Rusa de la Universidad de Harvard.

En septiembre de 2013, los tres expertos, Rende, Connors y Colton, publicaron un artículo <sup>190</sup> en la revista académica *Frontiers in Psychology* en el que se detalla el uso de análisis de patrones de movimiento para determinar el proceso de toma de

---

<sup>189</sup> USA TODAY, 6-3-2014, <http://www.usatoday.com/story/news/nation/2014/03/06/pentagon-studying-putins-body-movement-for-clues/6116281/> [consulta 20.03.2014]

<sup>190</sup> CONNORS, B., RENDE, R., COLTON, T.: *Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders*, *Frontiers in Psychology*, 24.09.2013, <http://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2013.00658?locale=en> [consulta 19.03.2014]

decisiones de los líderes. Según los autores, este tipo de análisis, ofrece una ventana única hacia las diferencias individuales en el estilo de toma de decisiones.

El artículo detalla la investigación que realizaron con doce militares del ejército de EEUU que participaron en unas entrevistas de dos horas de duración que permitieron la observación y la codificación de sus movimientos corporales (lo que denominan *firma*) llevados a cabo por los profesionales entrenados que usan el MPA (Movement Pattern Analysis o patrón de Análisis del Movimiento). Tres meses más tarde, estos sujetos completaron cuatro tareas de toma de decisiones hipotéticas en las que se controlaron dos parámetros básicos: la cantidad de información que se busca antes de tomar una decisión, así como el tiempo dedicado a las tareas que estaban bajo el control de cada individuo.

Se tuvieron en cuenta dos patrones fundamentales en el MPA: el equilibrio entre la afirmación (esfuerzo de un movimiento tangible en el ambiente) y la perspectiva (movimientos que conforman el cuerpo para percibir y crear un punto de vista en la toma de decisiones).

El resultado demostró una correlación entre el número total de la información en la que se basaron los sujetos y el total de tiempo de respuesta, y entre dichos parámetros; individuos altos en la afirmación se basaban en menos información y tenían tiempos de respuesta más rápidos que los de alto contenido en Perspectiva

La discusión se centra en la utilidad de usar los patrones de observación basados en el movimiento para captar las diferencias individuales en el estilo de toma de decisiones, orientados a la investigación de líderes experimentados y estadistas del mundo, teniendo en cuenta la individualidad de cada uno. En el artículo se detalla la propuesta de un enfoque complementario de naturaleza observacional centrado en el movimiento corporal humano como un aspecto de vital

importancia en el proceso de decisión-y como tal, ofrece una ventana única a las diferencias individuales en el estilo de toma de decisiones.

Igualmente, se detalla cómo el papel del organismo, y en particular el movimiento, como fuente fundamental del proceso cognitivo, está recibiendo cada vez más atención en los círculos científicos. La teoría del conocimiento corporal postulada por Wilson<sup>191</sup> defiende que los procesos cognitivos están profundamente arraigados en las interacciones del cuerpo humano y tienen una conexión inherente al movimiento. Estudios e investigaciones recientes han apoyado este

punto de vista<sup>192</sup>, incluyendo algunos centrados en los exámenes neuroanatómicos.<sup>193</sup> El estudio se centra en la metodología observacional MPA ya mencionada y especialmente, en la grabación del parámetro *PGMs* (Posture-Gesture-Mergers o "proporción gesto-postura") detallado anteriormente en esta tesis y que es observable en varias etapas del proceso de toma de decisiones.

La proporción postura-gesto es un parámetro que diferencia el **gesto** como un movimiento limitado a una parte (o partes) del cuerpo (algunas partes del cuerpo con respecto al movimiento están aisladas de las demás), y **la postura** que se

---

<sup>191</sup> WILSON, M.: *Seis puntos de vista de la cognición encarnada*. Psychon. Bull. Rev. 9, 625-636. doi: 10.3758/BF03196322 (2002) Apud CONNORS, B., RENDE, R., COLTON, T.: *Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders*, Frontiers in Psychology, 24.09.2013, <http://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2013.00658?locale=en> [consulta 19.03.2014]

<sup>192</sup> ANDERSON, ML. y otros: *La erosión de los límites de la cognición: implicaciones de la encarnación*. Top. Cogn. Ciencia. 4, 717-730. doi: 10.1111/j.1756-8765.2012.01211.x (2012) Apud CONNORS, B., RENDE, R., COLTON, T.: *Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders*, Frontiers in Psychology, 24.09.2013, <http://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2013.00658?locale=en> [consulta 19.03.2014]

<sup>193</sup> ESOPENKO, C y otros: *Un examen neuroanatómico de conocimiento corporal: Generación semántica a los estímulos relacionados con la acción frontal*. Hum. Neurosci. 6:84. doi: 10.3389/fnhum.2012.00084 (2012) Apud CONNORS, B., RENDE, R., COLTON, T.: *Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders*, Frontiers in Psychology, 24.09.2013, <http://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2013.00658?locale=en> [consulta 19.03.2014]

considera el movimiento que, a través de ajustes continuos de cada parte del cuerpo se vuelve armonioso en su conjunto. El PGMs representa la integración de estos ambos parámetros; es decir, la coherencia entre el flujo de la postura y el gesto durante el movimiento corporal. Existen estudios que demuestran que esta proporción postura-gesto se corresponde con expresiones verbales de autenticidad, relajación y sinceridad en contextos de toma de decisiones<sup>194</sup>.

En el marco de AMP, los PGM se utilizan para generar dos factores ya mencionados: afirmación general y perspectiva-que representarán el estilo o la firma en la toma de decisiones de cada sujeto. Los individuos tienen una necesidad de equilibrar sus acciones / motivaciones valiéndose del uso de energía tangible en el medio (a través de la presión, el tiempo y el foco de atención) para obtener resultados (afirmación), frente a la conformación del cuerpo (con respecto a los planos horizontal, vertical y sagital del espacio) para posicionarse a recibir información del entorno y conseguir el resultado (Perspectiva). La forma en la que cada sujeto logra este equilibrio entre afirmación y perspectiva diferencia los distintos estilos de toma de decisiones.

Por ejemplo, los individuos altos en afirmación tienden a la intensidad en las acciones, se concentran en investigar y clasificar la información, y recurren a la presión para apoyar la determinación, y al tiempo para poner en práctica la estimulación de una decisión en el momento justo. Por el contrario, los individuos altos en perspectiva son más estratégicos y obtienen resultados a través del propio posicionamiento en el espacio. Son receptivos a una amplia gama de ideas y de información alternativas, modifican y conforman la posición de su cuerpo para reflejar el valor relativo de la decisión o su prioridad y usan los movimientos

---

<sup>194</sup> WINTER, D. y otros: *Empirical studies of posture-gesture mergers*. J. Nonverbal Behav. 13, 207–223. doi: 10.1007/BF00990294 (1989) Apud CONNORS, B., RENDE, R., COLTON, T.: *Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders*, Frontiers in Psychology, 24.09.2013,

para anticipar estratégicamente los estados de la implantación de la acción con el fin de lograr un resultado global.

El propósito general de esta investigación es ilustrar una estrategia de investigación que explora la utilidad del MPA como una medida de las diferencias individuales en el estilo de toma de decisiones que puede predecir el comportamiento futuro.

Los resultados del estudio demostraron que a mayor puntuación en Afirmación/Perspectiva, mayor es el ratio de PGM en el movimiento. Hay, de hecho, una correlación no sólo entre la disociación y el artificio en el movimiento, sino también entre la armonía y la espontaneidad, cuando el movimiento se traduce en el comportamiento.

Existen otros estudios empíricos que avalan la eficacia de este sistema de análisis del movimiento y sobre todo, la importancia de armonizar el gesto y la postura con el discurso verbal para transmitir autenticidad, confianza y sinceridad. La investigación denominada “Estudios empíricos de la proporción gesto-postura” defiende la hipótesis de que el PGM, acompaña las expresiones verbales que son consideradas relajadas, verdaderas, sinceras y auténticas. Este estudio, llevado a cabo por Deborah Winter<sup>195</sup> y colaboradores, demuestra claramente mi hipótesis de que existen determinados códigos no verbales, incluso en el movimiento, los gestos y la postura corporal que son más creíbles y eficaces para influir en el otro.

El estudio redunda en el concepto ya detallado anteriormente del PGM que se define como los movimientos del cuerpo que se producen cuando una postura (movimiento completo del cuerpo) conduce o guía a un gesto (movimiento parcial

---

<sup>195</sup> WINTER, D. y otros: *Empirical studies of posture-gesture mergers*, Journal of Nonverbal behavior, Volumen 13 , Número 4 , pp 207-223, Human Sciences Press (1989) [<http://link.springer.com/article/10.1007/BF00990294>] [consulta 20.03.2014]

del cuerpo) o viceversa. Se llevaron a cabo cuatro experimentos en los que se manipularon las situaciones con el fin de afectar a los PGM. En el primer estudio, se comparó el comportamiento PGM cuando los sujetos fueron instruidos para mentir frente a cuando fueron instruidos para decir la verdad. En el segundo estudio, se comparó el comportamiento PGM cuando los sujetos fueron frustrados vs. no frustrados por una tarea experimental.

En el tercer estudio, se estudió el comportamiento de PGM después de que los sujetos se sometieran a entrenamiento de relajación; y el cuarto estudio evaluó los tipos de PGM en un escenario real consistente en un concurso de debate y demostró que los PGM se correlacionan con las puntuaciones del juez más altas en cuanto a parámetros de relajación, sinceridad y eficacia de los concursantes.

Según Martha Davis, psicóloga del Kaiser Permanent Medical Center de Santa Clara, California y que colaboró con Bartenieff en distintos estudios de análisis del movimiento, no es posible fingir la cualidad de este; Warren Lamb, por ejemplo, ha notado que un movimiento parece forzado y poco espontáneo si sólo es gestual y no postural. Cuando una persona habla y mueve sus manos cuidadosamente con gestos convencionales y ensayados, sin que participe nada más del cuerpo resulta no sólo poco natural, sino nada convincente y además, es más que probable que no despertará interés. La intervención del cuerpo en el ademán, gesto o movimiento aporta mucha credibilidad a la comunicación de alguien.

Los otros dos parámetros que estudia el sistema esfuerzo-forma y que concuerdan a la perfección con los estudios sinergológicos, son:

- Las **actitudes corporales** que suponen el reflejo en el cuerpo de actitudes y orientaciones persistentes del individuo. Una persona puede estar inmóvil o sentada hacia adelante de manera activa, o hundida en sí misma, y así sucesivamente. Estas posiciones o posturas y sus variaciones o la falta de ellas,

representan la forma en que uno se relaciona y orienta hacia los demás y también su estado mental.

- El **flujo de esfuerzo** se refiere a la escala de movimiento que va de tenso a relajado, de controlado a descontrolado o, en términos técnicos, de "obligado a libre". Cuando una persona cose, intenta coger un pelo de su chaqueta con los dedos o se lleva a los labios un vaso de agua, sus movimientos son obligados; cuando mueve los brazos en ademanes amplios y relajados, estos son libres. Algunas personas varían mucho el flujo de su esfuerzo, los niños sobre todo. En los adultos, este fluir variable del esfuerzo está relacionado con la espontaneidad y flexibilidad (y nuevamente suele corresponder con su competencia cerebral y temperamento o modo de comportamiento). En el otro extremo del espectro, los enfermos mentales y los ancianos se mueven de manera monótona. Los movimientos pueden ser ligeros o enérgicos; directos o indirectos; repentinos o prolongados o no evidenciar ninguna de estas variaciones. En general y por mi experiencia, cuanto más laxo (libre) es el flujo del esfuerzo de la persona a la hora de comunicarse, suele ser percibido por su interlocutor como un individuo que transmite poca implicación con la emisión del mensaje, mientras que el flujo contenido transmite cierta energía e interés en éste. Como muy bien señala Davis:

“En general, se relaciona el esfuerzo con el humor o el sentimiento; un fuerte movimiento hacia abajo suele ser índice de una aseveración, mientras que un toque ligero y leve representará sensibilidad y suavidad.”<sup>196</sup>

Lo más concluyente y destacable del análisis esfuerzo-forma es la importancia que tiene en la emisión del mensaje el equilibrio y la armonización entre el gesto y la postura. Cuando el gesto o ademán que se realiza implica al cuerpo y la posición y postura en la persona, la percepción del que escucha/mira es de congruencia y

---

<sup>196</sup> DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*, Madrid, 2010, pp.255-256



credibilidad y por tanto, la probabilidad de influir y de conseguir eficacia comunicativa es mayor.

Desde mi perspectiva y apoyando la teoría de Turchet sobre la capacidad de seducción, puedo concluir que los mensajes subliminales que emite el cuerpo serán más influyentes cuanto más congruencia mantengan en cuatro niveles diferentes:

- Lo que decimos (mensaje verbal formal)
- Los gestos con que emitimos el mensaje (mensaje no verbal consciente)
- Las emociones que refuerzan el mensaje (mensaje no verbal medio-consciente)
- El cuerpo y la expresión facial (mensaje no verbal inconsciente) que el interlocutor recibe a la perfección<sup>197</sup>.

Puedo concluir que las personas capaces de mantener una coherencia en estos cuatro niveles cuando emiten el mensaje son los que tienen mayor capacidad de influencia.

#### **5.1.2.2. Cuerpo, neuroquímica y proyección de confianza**

La asunción de que el movimiento integral del cuerpo refleja salud mental y autenticidad es un tema tratado por diversos autores. Quizá dos de los más influyentes, junto a los mencionados sean Moshe Feldenkrais<sup>198</sup>, cuyo sistema de “integración funcional” consiste en una serie de ejercicios, movimiento y manipulaciones orientados a conseguir salud mental, y Alexander Lowen,<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.45

<sup>198</sup> FELDENCKRAIS, M.: *Autoconciencia por el movimiento. Ejercicios para el desarrollo personal*, Buenos Aires, 1980

<sup>199</sup> LOWEN, A.: *El lenguaje del cuerpo. Dinámica física de la estructura del carácter*. Nueva York, 1985

discípulo de Willhem Reich y fundador del Instituto de Análisis Bioenergético en Nueva York.

Según Antonio Núñez Partido, profesor de Relaciones Laborales de la Universidad Pontificia de Comillas y estudioso de la terapia bioenergética, Lowen defendía que toda expresión física del cuerpo tiene un significado: la calidad de un apretón de manos, la postura, la mirada, el tono de la voz, la rigidez del cuello... La idea de Lowen es que cuando estas expresiones son habituales en la persona y se repiten en su vida, se pueden leer en el cuerpo.

“Por ejemplo, si un niño teme que le regañen, le castiguen o le retiren el cariño por expresar su rabia, aprenderá pronto a suprimir este sentimiento. Para ello apretará la mandíbula y cerrará la boca y la garganta por dentro (tensionándola); o retirará la energía de otras partes de su cuerpo (negando); o tensará ciertos grupos de músculos (castigándose, somatizando...). O quizás ponga cara de buen chico tapando su sentimiento con la imagen de lo opuesto (mecanismo de Defensa ). Si esta experiencia se repite crónicamente, su actitud quedará estructurada en su cuerpo, con el consiguiente efecto de atrapar su energía entre dos fuerzas contradictorias”<sup>200</sup>.

Tanto Lowen como su maestro, Wilhem Reich, explican el fenómeno de la represión del impulso por la contracción del organismo y el endurecimiento y rigidez de los músculos. Entonces, el soma o cuerpo, con su energía limitada, tiene una influencia determinante sobre la psique influyendo en las funciones psíquicas del individuo.

Lowen defiende que la personalidad se expresa a través del cuerpo tanto como a través de la mente y que el cuerpo de una persona refleja su personalidad (desde

---

<sup>200</sup> NÚÑEZ, A.: *Integración, cuerpo, emoción y mente. El enfoque bioenergético de Alexander Lowen*, Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/33794512/El-enfoque-bioenergetico-de-Alexander-Lowen-Autor-Antonio-Nunez> , 2010, [consulta: 20.03.2014]

cómo da un apretón de manos, hasta la espontaneidad del gesto). Los principios y práctica del Análisis Bioenergético se basan en el concepto de una identidad funcional entre la mente y cuerpo. Esto significa que un cambio en la personalidad está condicionado a un cambio en las funciones del cuerpo. Para él, las dos funciones que son más importantes a este respecto son la respiración y el movimiento.

En la persona emocionalmente enferma estas dos funciones están perturbadas por tensiones crónicas musculares. Estas tensiones son la contrapartida fisiológica de conflictos psicológicos. A través de estas tensiones, los conflictos se estructuran en el cuerpo como una restricción de la respiración y una limitación de la motilidad; sin embargo, la bioenergética no se centra en trabajar los aspectos mentales sino corporales porque estos repercuten en la mente.

Apoyando esta línea de trabajo considero de gran relevancia destacar las investigaciones realizadas sobre los cambios neuroendocrinos que tienen lugar en el cuerpo al producirse un cambio en la postura corporal (posiciones de poder) de la persona que la realiza.

La investigación, llevada a cabo por Dana Carney de la Universidad Columbia de NY y Amy Cuddy, de la Escuela de Negocios de Harvard<sup>201</sup>, demostró que adoptar posiciones corporales de poder frente a posiciones de debilidad, puede producir cambios neuroendocrinos y de comportamiento en los participantes del estudio de ambos sexos. Los cambios experimentados consistieron en un incremento del nivel de testosterona junto a una disminución del nivel de cortisol, así como un aumento de sentimientos de poder y mayor tolerancia al riesgo.

---

<sup>201</sup> CARNEY, D.; CUDDY, A.; YAP, A., *Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance*, Psychological Science, 2010.

El objetivo de la investigación, realizada con 26 mujeres y 16 hombres, fue comprobar si las posiciones corporales de poder y potencia (elevar el tronco, abrir los brazos, erguir la espalda, posturas expansivas, abarcan el espacio en horizontal, etc.), en oposición a las posturas de baja potencia (encorvar el tronco, cerrar brazos, encoger la espalda, posturas de contracción, no abarcar el espacio, etc.), producen realmente “poder” en la persona.

Para realizar esta prueba, se enfocaron en la observación de los efectos de la posiciones de alto y bajo nivel de poder en relación a las características fundamentales de sentirse poderoso: sentimientos de poder, elevación de la hormona de la dominación (testosterona); disminución de la hormona del estrés (cortisol) y un incremento de la tolerancia al riesgo.

El poder determina un mayor acceso a los recursos <sup>202</sup>, niveles más altos de gestión y control del propio cuerpo, de la mente y de los sentimientos positivos y mejora la función cognitiva.<sup>203</sup>

Los perfiles neuroendocrinos del poder se diferencian de los perfiles de falta de poder en dos hormonas clave: la testosterona y el cortisol. En los humanos y en la mayoría de los animales, el nivel de testosterona refleja y refuerza la disposición al estatus y la dominación. La elevación del nivel de testosterona, causada tanto por estímulos internos como externos, incrementa los comportamientos dominantes y estos, a su vez, elevan más el nivel de la hormona.

---

<sup>202</sup> DE WAAL, F.: *Chimpanzee politics: Power and sex among apes.*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1998; KELTNER, D., GRUENFELD, D.H., & ANDERSON, C.: *Power, approach, and inhibition. Psychological Review*, 110, pp. 265–284, 2003 Apud CARNEY, D.; CUDDY, A.; YAP, A., *Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance*, Psychological Science, 2010.

<sup>203</sup> SMITH, P.K., JOSTMANN, N.B., GALINSKI, A.D., & VAN DIJK, W.W.: *Lacking power impairs executive functions. Psychological Science*, 19, pp. 441–447. APUD Idem.

De acuerdo a la hipótesis planteada en relación a las posturas de poder se registró un aumento en la testosterona en comparación con las posturas de debilidad, que provocaron una disminución de la testosterona,  $F(1, 39) = 4,29$ ,  $p < 0,05$ ,  $r = 0,34$  (Fig. 3). También, según la hipótesis, las posturas de poder produjeron una reducción en el cortisol en comparación con las posturas de debilidad, que provocaron un aumento de cortisol,  $F(1, 38) = 7,45$ ,  $p < 0,02$ ,  $r = 0,43$ .

En resumen, adoptar posiciones de poder causa cambios psicológicos, fisiológicos, neuroquímicos y de comportamiento y estos hallazgos sugieren que la acción se extiende más allá del mero pensamiento y el sentimiento. Que una persona consiga manifestar y sentir poder por el hecho de modificar su postura durante un minuto tiene implicaciones claras en el mundo real y en su capacidad de influir en los demás.

En relación a esto me parece importante enlazar estos estudios de Cuddy y Carney con los realizados por Andy Yap, Malia F. Mason y Daniel R. Ames<sup>204</sup>, de la Universidad de Columbia, centrados en demostrar como el poder (o la sensación de poder) afecta a la percepción del tamaño de los otros. Las percepciones físicas, tales como la altura y el peso del otro, son elementos característicos de la jerarquía y la autoridad que se dan en todas las especies animales, ya que los animales más grandes tienen más acceso al alimento, refugio y a los compañeros.

Los animales utilizan la asociación del tamaño y la jerarquía en su favor (por ejemplo, los chimpancés contienen la respiración y expanden así el pecho para aumentar el tamaño aparente y posicionar su rango jerárquico). En los seres humanos ocurre lo mismo: los individuos más altos son percibidos y valorados como más poderosos, persuasivos y con mayor éxito y además, como más aptos

---

<sup>204</sup> YAP, A., MASON, M. & AMES, D.: *The Powerful Size Others Down: The Link Between Power and Estimates of Others' Size*, Journal of Experimental Social Psychology, 49, nº 3, 2013, pp. 291-294

para liderar los grupos que aquellos individuos de menor tamaño.<sup>205</sup> De hecho, investigaciones recientes han demostrado que la relación que se establece entre el poder y la talla, han propiciado que personas poderosas hayan sobreestimado su propio tamaño.<sup>206</sup>

Como nuestros antepasados los primates, el ser humano muestra su poder no verbalmente abarcando mayor espacio físico y como resultado de ello, como ya he explicado en páginas anteriores, se produce un cambio neuroendocrino en el cuerpo que todavía genera mayor sensación de poder. Pero los seres humanos no sólo asociamos tamaño con poder sino que también usamos tamaño para medir la posición social relativa. La investigación defiende la hipótesis de que los individuos no sólo se perciben a sí mismos a través del filtro del poder, sino también a los otros; es decir, que el estado psicológico de potencia e impotencia induce al individuo a compararse a sí mismo con los otros en términos de poder y que utilizan el poder o la falta de poder como una indicación directa de su estatura física.

La hipótesis de esta investigación consistía en demostrar:

- 1: Que la percepción de poder personal tiende a propiciar la subestimación del tamaño (altura y peso) de los otros.
2. Que la percepción de falta de poder propio, tiende a propiciar la sobreestimación del tamaño de los otros.

---

<sup>205</sup> HIGHAM, P.A. & CARMENT, W. D.: *The rise and fall of politicians: The judged heights of Broadbent Mulroney and Turner before and after the 1988 Canadian federal election*, Canadian Journal of Behavioral Science, 24, 1992, pp. 404–409. Apud. YAP, A., MASON, M. & AMES, D.: *The Powerful Size Others Down: The Link Between Power and Estimates of Others' Size*, Journal of Experimental Social Psychology, 49, nº 3, 2013, pp. 291-294

<sup>206</sup> DUGUID, M. M., & GONCALO, J. A.: *Living large: The powerful overestimate their own height*. Psychological Science, 23, 2012, pp.36-40. Apud: YAP, A., MASON, M. & AMES, D.: *The Powerful Size Others Down: The Link Between Power and Estimates of Others' Size*, Journal of Experimental Social Psychology, 49, nº 3, 2013, pp. 291-294

El estudio fue consistente con estas hipótesis y reveló que aquellos participantes que se consideraban a sí mismos poderosos subestimaban en mayor medida el tamaño del otro y aquellos que se percibían a sí mismos como menos poderosos, lo sobreestimaban. Las diferencias en la estimación, por parte de los dos grupos, resultaron estadísticamente significativas:

Poderosos ( $M = -.57$ ,  $SD = .95$ ), frente a no poderosos ( $M = .64$ ,  $SD = 1.64$ )  $t$   
 $F(1, 30) = 6.55$ ,  $p < .02$ ,  $r = .41$ .

Esto nos aporta una muestra más de cómo la capacidad de influencia está relacionada con la propiocepción e influye en la percepción de los demás y como existen recursos no verbales en nuestro cuerpo (postura, mirada, etc.) que pueden hacernos cambiar la percepción de nuestra realidad, así como la forma de relacionarnos.

En relación a estas investigaciones y como conclusión a los parámetros no verbales expuestos con respecto al cuerpo y la proyección de confianza me gustaría mencionar a la autora Olivia Fox Cabane, experta en carisma. Fox explica que la proyección de poder y seguridad en una persona es lo que nos permite emanar carisma y que las señales de confianza en nuestro lenguaje corporal tienen mayor capacidad de influencia sobre todas las demás señales de energía no verbales. Para la autora un lenguaje corporal de inseguridad mata el carisma de inmediato.<sup>207</sup>

En cuanto a la actitud corporal que ella aconseja utilizar para ganar en carisma, la autora expone una técnica que ha dado en llamar “el gran gorila”: si creemos que somos el gorila más grande, nuestro cuerpo lo reflejará y propiciará que los otros sujetos se retiren ante nuestro paso. Esto se explica porque, en términos

---

<sup>207</sup> FOX CABANE, O.: *El mito del carisma*, Barcelona, 2012, pp.217-224

humanos, interpretamos la confianza del mismo modo que los gorilas, por el espacio que alguien está dispuesto a ocupar. La reivindicación de ese espacio (apoyar los brazos en el respaldo de la silla, apropiarse de dos sillas colocando un brazo en el respaldo de la otra, etc.), suele corresponder a personas que se sienten poderosas.

La “Técnica del gran gorila” que enseña Fox consiste en aprender a ocupar espacio y sentirse cómodo al hacerlo. Adoptar una postura firme y confiada (al igual que proponen las investigadoras Carney y Cuddy que ya he mencionado) propicia una actitud mental de seguridad y poder. No sólo eso, Fox explica además que se debe utilizar un parámetro con relación al movimiento que suele describirse como aplomo y seguridad y que implica exhibir cierto nivel de quietud y la realización de ademanes más contenidos, refiriéndome con la contención a la falta de realización de movimientos involuntarios repetitivos.

Evitar gestos extraños y superfluos como tocarse la ropa, el pelo, la cara, o asentir en exceso o muy rápidamente son gestos identificados por los expertos en conducta como de “bajo estatus” y suelen ser señales usadas para buscar la aprobación, y por un deseo excesivo de agradar o apaciguar al interlocutor.

El estudio del movimiento del cuerpo y la posición que este adopta (postura) es complejo y lleno de matices, pero cada vez es más valorado en los ámbitos académico y científico por la eficacia de sus análisis. Los estudios del movimiento nos ofrecen un fiel reflejo de la forma de pensar de una persona y nos ayudan a percibir su mundo y su mente.

En relación a lo expuesto y según mi experiencia y los ejemplos que mostraré en el trabajo de campo, los elementos no verbales relativos al cuerpo que son imprescindibles para proyectar influencia, credibilidad y conseguir eficacia



comunicativa coinciden plenamente con la descripción de Fox y los estudios mencionados y pueden resumirse en:

- La implicación del cuerpo en el gesto y viceversa, que ayuda a forjar una idea sobre la credibilidad de una persona y su implicación con el objeto de su comunicación. Igualmente, nos da innumerables pistas sobre su energía, y su convencimiento sobre lo que habla.
- La “presencia” corporal, compuesta por un torso erguido, los hombros rectos, la cabeza alineada con la espalda y los pies bien asentados al suelo.
- La ocupación y reivindicación física del espacio, la apertura de brazos, el movimiento de estos al caminar más amplio, la elevación del tronco y la cabeza (estiramiento de la columna), asociado a un sentimiento de comodidad al ocuparlo.
- La realización de gestos sin agitación excesiva o movimientos repetitivos (dar golpecitos, toquetearse, etc.)
- El flujo del esfuerzo contenido, es decir que la implicación de la musculatura en el gesto sea más hipertónica que hipotónica, evitando la laxitud. Este aspecto será explicado con mayor profundidad más adelante.

### **5.1.2.3 La estatua y actitud interior**

El análisis de la postura y de la corporalidad estaría incompleto sin realizar un breve repaso al concepto de *Estatua* introducido por Turchet en los estudios de sinergología. La estatua (el cuerpo de la persona) es el primer punto de trabajo de la sinergología sobre el ser humano, expresa los sentimiento, significa aquello que expresa la persona cuando lo miramos de cuerpo entero, globalmente y como un todo, donde algunas partes van a tener características que expresan la personalidad más íntima.

Algunas estructuras del cuerpo humano son muy profundas y ciertos músculos reaccionan más enérgica y rápidamente que otros, para que el ser humano pueda adaptarse eficazmente al entorno. Con excepción del corazón, que es un músculo estriado de naturaleza muy particular, los músculos estriados reaccionan muy rápidamente y los músculos lisos mucho más lentamente.

El neurocientífico y fisiólogo Louis Lapicque, fue el primero en analizar el tiempo de electrización necesaria para obtener una contracción muscular. Este tiempo, llamado *cronaxia*, se cifra en unidades de duración. Permitted comprender que los músculos lisos (situados en las paredes de las vísceras huecas y en la mayor parte de los vasos sanguíneos, por ejemplo estómago e intestino y que realizan movimientos involuntarios) tardan 400 veces más tiempo en reaccionar a un impulso eléctrico que los músculos estriados (los que recubren el esqueleto y cuyos movimientos son voluntarios).

Los músculos lisos rigen el sistema nervioso vegetativo, o sistema nervioso autónomo que, a diferencia del sistema nervioso somático (ambos, componentes del sistema nervioso periférico) , recibe la información de las vísceras y del medio interno para actuar sobre nuestros músculos, glándulas y vasos sanguíneos. El tono muscular prepara y guía el gesto.

Este tono muscular es el que hace que los gestos sean flexibles o rígidos. Todo aumento del tono muscular hacia la rigidez indica que una excitación emocional vegetativa ha estado ligada al músculo correspondiente.

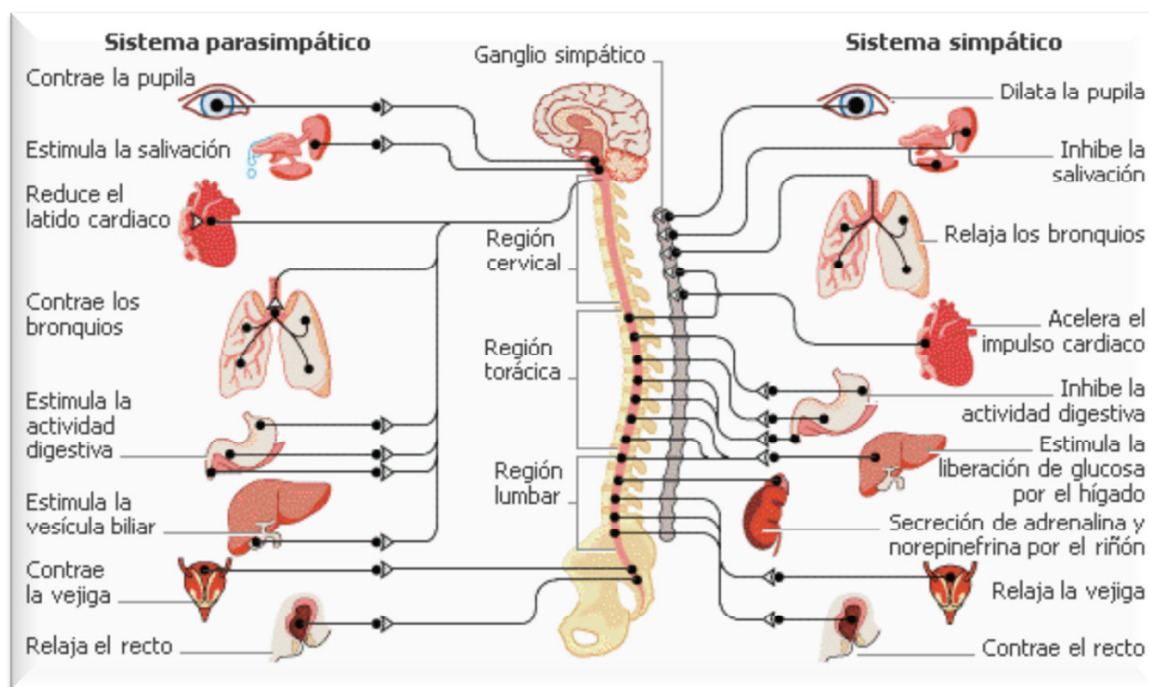
De esta manera, se entiende que si un pensamiento se produce de forma repetitiva y se inhibe el acto que se debería producir (por ejemplo el llanto), el tono se mantiene de manera efectiva en los músculos que efectúan el movimiento de contención, apareciendo una tensión exagerada en el cuerpo. Así, en la Estatua, descubrimos que, de las variaciones del tono muscular y las alteraciones

de los tejidos resultantes de esas tensiones, nacen unas repercusiones de las emociones y sobre el sistema nervioso vegetativo.

Más en particular, se originan también otras repercusiones de la acción antagonista del sistema simpático, que controla la tensión y la retracción, así como igualmente del sistema parasimpático, que controla el descanso y la dilatación. Como consecuencia de las tensiones descritas, tal y como he mostrado, ciertos grupos de músculos ya no se relajan. Éstos se reflejan en la manera de moverse y de colocarse de la persona.

**Figura 29**

**Sistema nervioso vegetativo o autónomo**



208

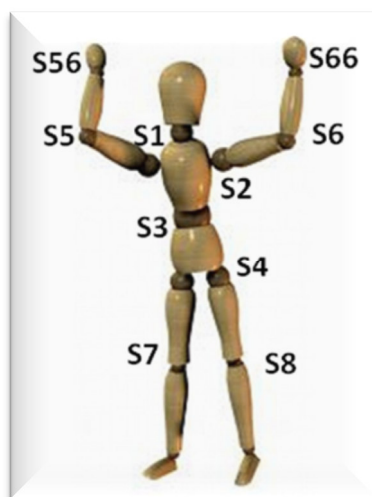
Examinar la Estatua (o Statua) de un ser humano, permite leer sus grupos de músculos rígidos y profundizar en su Historia. La Statua consta de distintos segmentos que van desde el cuello hasta las piernas.

<sup>208</sup> GUÍA MÉDICA Y SALUD FAMILIAR. Actualizada por Isabel López  
[<http://www.medicoya.com/sistema-nervioso/>] [Consulta 20.03.14]

Desde mi perspectiva, el enfoque sinergológico de la Statua, aunque con matices, pretende llegar a un objetivo similar, prácticamente idéntico al de los indicadores del carácter. Igualmente, el sistema “esfuerzo-forma” creado por Rudolph Laban, donde el análisis de los movimientos, de la utilización del espacio, de la proporción entre el gesto y la postura y del flujo formal que forme una figura habitual en el espacio, nos aportará pistas muy auténticas y fidedignas sobre los sentimientos y sobre la manera de sentir y de actuar de cada persona.

La estatua refleja el sentimiento de la persona y su personalidad, y tiene un sello impreso que se ha ido creando a lo largo del tiempo, en función de los sentimientos de esta persona. Está dividida en ocho segmentos (contando que los brazos y las piernas representan dos cada uno) y en cada uno de ellos la significación o la información que desprende es diferente<sup>209</sup>. En esta tesis desarrollaré aquellos que considero más importantes para una eficacia comunicativa y que son: los ejes de cabeza, el tronco, los brazos con las manos y las piernas con los pies.

**Figura 30**  
**Estatua sinergológica y sus segmentos**



---

<sup>209</sup> Revista de Sinergología , 2006

- **Cuello. S1.** Comunicación con uno mismo o con los otros, relacionado con los ejes de cabeza. Las mayor o menor rigidez del cuello muestra la mayor voluntad de control del entorno, o el mayor abandono. Posteriormente, explicaré los ejes de cabeza con detalle.
- **Hombros y Torso S2.** Lo que somos, el ego. Una actitud de comunicación rígida se traduce en pocos movimientos con los hombros y viceversa. La altura de un hombro frente a otro expresa un intento de acercamiento (izquierdo-hemisferio derecho) o de estrés y rigidez (derecho-hemisferio izquierdo).
- **Abdomen. S3.** Posesiones materiales o afectivas, la voluntad o el deseo de expansión. La mayor exhibición del abdomen será indicio de una personalidad más afirmada, frente a una inhibida.
- **Pelvis e ingles. S4.** Relación con la sexualidad, fuerzas vitales. La proyección hacia adelante o hacia atrás refleja la libertad de avanzar o cierta aprensión o dificultad para proyectarnos en el espacio.
- **Brazos. S5 y S6.** Vínculos afectivos hacia los demás: control (brazo derecho) o apertura de emociones (brazo izquierdo). Los bucles de retroacción indican movimientos hacia uno mismo. Las manos, **S55 y S65**, tienen unos movimientos muy específicos que analizamos en apartado separado.
- **Piernas. S7 y S8.** Relación con el espacio, con los otros. El muslo representa la fuerza y el gemelo el dinamismo. Los bucles de retroacción indican la apertura o cierre frente a los demás.

#### 5.1.2.3.A. Ejes de cabeza

El eje de cabeza es una de las posiciones corporales que el ser humano no puede controlar, aunque se esfuerce. La posición de la cabeza es reveladora de la actitud

afectiva del otro frente a nosotros. Turchet <sup>210</sup>explica que, frente a otra persona o frente a una cámara de video que nos grabe mientras argumentamos algo, la cabeza no se inclina hacia el mismo lado si estamos en cercanía afectiva o si estamos reflexionando de manera racional.

Para la lectura de los ejes de cabeza tenemos que recordar la lógica que mencioné antes respecto a las posiciones de los interlocutores. Cuando la mirada es de frente estamos en una lógica analítica y hablan del estado de la persona. Cuando la mirada es lateral, estamos ante la lógica sistémica, de relación con el entorno.

Vamos, en primer lugar, a detallar los tres ejes de lógica analítica:

- **Eje sagital.**

Es un eje jerárquico. En la estatua se corresponde al rol del padre, de mando. En la actitud interior y los micromovimientos representa el sentimiento de superioridad o inferioridad de la persona.

- Eje sagital **superior** (barbilla o mentón levantado) es un sentimiento de superioridad, pero en ocasiones, y según el contexto, puede ser síntoma de miedo que se manifiesta con agresividad hacia el otro (en este caso la ranura palpebral está elevada).
- Eje Sagital **inferior** (barbilla o cabeza hacia el pecho) es un sentimiento de inferioridad, miedo o sumisión hacia el otro. En algunos casos puede reflejar cólera (en este caso la ranura palpebral está elevada).

- **Eje lateral.**

---

<sup>210</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje del cuerpo*, Bilbao, 2011, pp.8-81

Es un eje de lógica empática, es el eje de intercambio con el otro. En la estatua se corresponde al rol de la madre. En la actitud interior y micromovimientos, muestra la rigidez o sumisión respecto al otro.

- Lateral **Derecho**. La cabeza se ladea hacia la derecha, tiene un significado de estado de alerta y rigidez hacia el otro. Reflexión y análisis racional.
- Lateral **Izquierdo**. La cabeza se ladea a la izquierda. El significado es de cercanía afectiva, abandono a la emoción, reflejando una situación aceptación, bienestar o sumisión.

La dulzura de una persona se irradia más cuando la cabeza (y el rostro) se inclina a su izquierda. En situación de cercanía afectiva, la persona inclina el rostro a su izquierda cuando se siente feliz o evoca una situación dulce; por el contrario, en aquellas situaciones en las que duda o necesita analizar el argumento del interlocutor o siente emociones negativas, la cabeza se inclina ligeramente a la derecha

“Desde que nacemos, reconocemos la inclinación lateral de cabeza de nuestros padres cuando están tranquilos. A partir de los catorce meses adoptamos esta actitud cuando estamos de acuerdo con nuestro interlocutor, pero no somos conscientes de que lo hacemos”<sup>211</sup>

Hubert Montagner, especialista en el lenguaje infantil, se ha especializado en las estrategias de comunicación de los niños y ha podido establecer estadísticas para evaluar el impacto de utilizar la adaptación al eje de cabeza del otro (imitación de la inclinación de cabeza); según él, en más de un 90% (629 veces de cada 678) de sus observaciones, la inclinación de cabeza sobre el hombro y la inclinación lateral

---

<sup>211</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.30

de la cabeza, adaptándose a la inclinación del interlocutor, han establecido el refuerzo del contacto entre dos personas.<sup>212</sup>.

▪ **Eje rotativo.**

Es un eje de lógica Hemisférica, haciendo referencia al hemisferio cerebral por el que se está captando la información. En la estatua prácticamente no se percibe. En la actitud interior y micromovimientos, muestra el tipo de escucha frente a los otros.

- **Rotativo Derecho.** La cabeza muestra el ojo y la oreja derechos, al girar la cabeza. Es un sentimiento de alerta y control respecto al contenido, clasificando y cuestionando la información. La información entra directamente al hemisferio izquierdo de control y análisis.
- **Rotativo Izquierdo.** La cabeza muestra el ojo y oreja izquierdos, al girar la cabeza. Es un sentimiento de escucha cercana, calurosa, de vínculo con el otro, de bienestar, y de estar de acuerdo con el otro.

Estos tres ejes se pueden combinar dando lugar a diferentes matizaciones que deberán ser analizadas según el contexto, pero teniendo en cuenta las características de los ejes individuales.



Sagital

superior: superioridad

---

<sup>212</sup> MONYAGNER, H.: *L'enfant et la communication*, Paris, 1978, p.418. Apud TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.30





Sagital inferior: sumisión, inferioridad



Sagital inferior con mirada elevada

(ranura parpebral): cólera, energía



Lateral izquierdo: bienestar



Lateral derecho: alerta, análisis



Rotativo izquierdo (respecto a la persona que mira): vínculo



Rotativo derecho: alerta, control, cuestionamiento

Como conclusión a este parámetro explicaré que, como con la mayoría de los items que forman la estatua y otros parámetros de comunicación, sería aventurado y poco profesional decantarse por un eje de cabeza determinado que avale la eficacia comunicativa y a la capacidad de influencia. Como ya he explicado en el punto 4.1.2., lo interesante en lo relativo a eficacia comunicativa es poner la atención especialmente en la autenticidad de los gestos, en la congruencia del gesto con lo que se dice; por tanto, los gestos que se realicen serán más eficaces cuanto más congruentes sean con el contexto, el interlocutor al que nos dirigimos y la información a emitir.

Sin embargo, sí es interesante destacar aquí y debería tenerse en cuenta como un parámetro importante de influencia la existencia de ejes que son considerados por la sinergología como más empáticos y seductores. Es el caso del eje rotativo izquierdo, el que muestra el lado izquierdo de la cara (especialmente hay que poner atención a que muestre el ojo y la oreja izquierdos más que los derechos), al

girar el rostro en el plano horizontal hacia la derecha. Esto siempre se analiza si podemos percibir la mirada de la persona que es observada. Si la persona observada nos mira y realiza un eje rotativo izquierdo significa que quiere establecer un vínculo, que lo que cuenta es de su agrado y quiere compartirlo y gustarnos.

Según Turchet, la parte izquierda de la cara nos dice mucho más que la parte derecha, ya que esta zona del rostro es más expresiva como muestran los estudios de Skinner y Mullen<sup>213</sup>. Esto es así porque el hemisferio izquierdo ejerce cierto control sobre lo que se está diciendo. Cuando las emociones son realmente espontáneas, las dos partes de la cara se abren al unísono

En una situación de bienestar, miramos más la parte izquierda y el ojo izquierdo de nuestro interlocutor (hemisferio derecho) que su parte derecha. La parte izquierda de la cara (eje rotativo izquierdo) facilita más información sobre las emociones y según el profesor de neurociencias y miembro de la Académie des Sciences de París, Pierre Buser, es más móvil que la derecha

“En general, el sujeto normal, incluso en visión libre se siente más afectado por la expresión emocional de la parte izquierda de la cara que examina (por su hemisferio derecho) que por la parte derecha”<sup>214</sup>

Esta es la razón de que tendamos a mirarla más. Las personas que tienden a ser seductoros e influyentes suelen mostrar esa parte del rostro a través del eje rotativo izquierdo y he podido comprobarlo en mis más de 15 años de trabajo con portavoces. Cuando la persona está en situación de control, el cerebro se niega a

---

<sup>213</sup> SKINNER Y MULLER: *Facial Assymetry in emotional expression: A Meta-Analysis of Research*, British Journal of Psychology, nº 30, 1991, pp.113-124 Apud. TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.35

<sup>214</sup> BUSER, P.: *Cerveau de soi, cerveau de l'autre*, París, 1998, p.291, p.432 Apud. TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.35

soltarse y mostramos en la mayoría de los casos más la parte derecha de la cara y nuestro ojo derecho (hemisferio izquierdo). Cuando no queremos que nuestras emociones internas se perciban, una parte de nuestro cerebro controla nuestras reacciones corporales. Damasio ha efectuado estudios que verifican que en el hemisferio izquierdo existen módulos responsables del control de las reacciones emocionales. Las emociones simuladas, según el científico, no hacen intervenir a las dos partes de la cara de la misma manera precisamente porque el hemisferio izquierdo ejerce ese control. Cuando las emociones son sinceramente espontáneas, las dos partes de la cara se abren al unísono<sup>215</sup>.

Por tanto, considero que este eje es el más propicio para establecer mayor vínculo con el interlocutor y generar un clima de influencia.



Oprah Winfrey en dos imágenes de presentación (eje rotativo izquierdo en ambas)



---

<sup>215</sup> DAMASIO, A.: *El error de Descartes*, Barcelona, 2011, Apud. TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.91

De 110 fotos analizadas, en más del 35 por ciento de ellas coloca un eje rotativo izquierdo.

En cuanto a la combinación de ejes, el eje más “seductor” y por tanto con más probabilidades de influencia, es la combinación del eje rotativo izquierdo más un eje lateral izquierdo que se utiliza mucho en el coqueteo o la seducción. Para mostrar que nos interesa algo y que nos vinculamos a ello, hablamos con la parte izquierda de la cara y para crear un clima dulce inclinamos la cabeza a la izquierda. la utilización de ambos ejes, propicia una interacción más eficaz y facilita la influencia de la persona que los realiza.



Rotativo izquierdo + lateral izquierdo  
( con respecto a la persona que él mira).

#### **5.1.2.3.B. El torso**

Según Turchet, hacia los seis meses de edad, el bebé comienza a cambiar su torso de hipotónico a más hipertónico, el niño toma conciencia del centro de su cuerpo, del equilibrio en el espacio y comienza a sujetarse por sí mismo, a desarrollar la conciencia de ser una persona. El torso (tronco), en sinergología, representa el ego. Cuando decimos “yo” lo que señalamos de nuestro cuerpo es el torso, no señalamos la cabeza u otra parte del cuerpo como el brazo izquierdo. El torso representa realmente el YO, el centro, el ego.

Ya he mencionado en el punto 5.1.2.2. la importancia de la expresión de autoridad, fuerza y poder que eminentemente es caracterizada por una elevación y alargamiento del torso. Hemos visto como este simple movimiento genera una neuroquímica en el cuerpo que propicia, a su vez, un sentimiento auténtico de poder. También he explicado que los humanos interpretamos la confianza del otro por el espacio que alguien ocupa y cómo expertos en conducta explican que la “expansión” corporal (y especialmente del tronco), genera una impresión de poder, autoridad e influencia en los demás. Por tanto, parto de la base de que la elevación del tronco y el acto de erguir el mismo proyectan, en la mayoría de los casos, una imagen de control y poder que ayuda a la influencia y a la eficacia comunicativa.

Es importante recordar que el tronco está unido irremediabilmente al eje de los hombros; los seres que son más rígidos en su actitud comunicativa, no mueven o mueven muy poco el eje de los hombros, mientras que las personas emocionales se mueven más. Según Turchet, cuando los hombres y las mujeres se comunican en una situación de seducción fuerte, llaman a la otra persona con el cuerpo mediante pequeños movimientos inconscientes y muy breves con el hombro izquierdo.

“Este movimiento traduce una gran empatía emocional. Un módulo del hemisferio cerebral derecho activa la zona corporal del hombro izquierdo y éste remonta ligeramente y muy deprisa; correlativamente, la cabeza suele inclinarse un poco a la izquierda”<sup>216</sup>

Sin embargo, aparte de la posición erguida del torso, existen diferentes posiciones con respecto a este que en el lenguaje sinergológico se denominan “posiciones de la silla” y que nos indican la actitud mental y la voluntad de interacción que tiene la persona cuando se relaciona.

---

<sup>216</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.125



Para analizar la voluntad de interacción del individuo se pueden analizar las posiciones que mantiene en la silla frente a su interlocutor. En términos generales cuando el cuerpo se echa hacia delante hay una voluntad de interactuar con el otro; hacia atrás supone un intento de retirarse de la situación, de la relación.



Interés (ego adelantado)



Ego adelantado de ella

Si tenemos en cuenta que el movimiento hacia atrás o hacia delante se puede realizar con un solo hombro, es importante distinguir qué hombro se retira o avanza. Para ello, hay que tener en cuenta la lógica hemisférica y la asimetría de los movimientos corporales respecto a los hemisferios. Para tener una lectura más precisa de estos movimientos debemos tener en cuenta el ojo con el que se mira en el momento de echarse hacia atrás o hacia delante. Si miramos con el ojo

izquierdo tenemos una voluntad de mantener el vínculo con el otro, y con el ojo derecho supone un distanciamiento.

Un acercamiento hacia delante implica un interés de acercamiento. Según el eje sagital puede ser un interés real o de sumisión.

Si el acercamiento se realiza sólo con el **hombro izquierdo** hay un intento de vínculo, la persona se atreve a avanzar pero sus argumentos son débiles, es poco afirmativo, incluso puede dudar.



Duda (hombro izquierdo adelantado)  
Discurso menos afirmativo

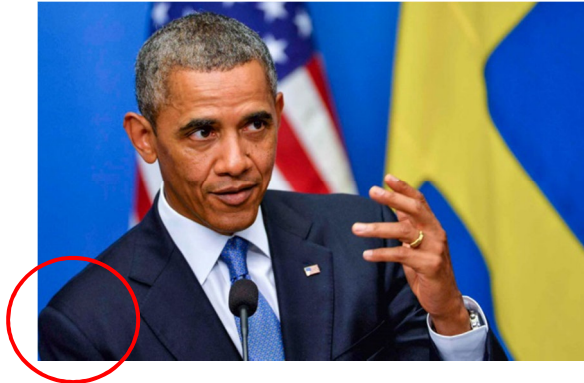


En el programa del



humorista John Stewart. Defendiendo su trabajo durante el tiempo de mandato. Parece una argumentación débil (hombro izquierdo).

Si el hombro que se adelanta es el **derecho** la persona tiene presencia en el discurso, está confiado en sus argumentos y tiene propósito de defensa de los mismos con firmeza, es una posición de “ataque”.



Ataque (hombro derecho adelantado)



Cuando el ego está en su eje es una posición neutra. Sin embargo se pueden inclinar los hombros hacia uno de los lados.

Una inclinación a la **derecha** indica que la persona está intentado mantener el control del discurso; aunque está en el vínculo con el otro, no se deja llevar a nivel de las ideas. Puede ser indicativo de un cierto nivel de estrés a nivel de las ideas.

Si la inclinación es hacia la **izquierda** la lectura es similar a la anterior; pero, en este caso, la persona no se deja llevar a nivel emotivo, está controlando sus emociones. Puede ser un reflejo de timidez.

La retirada general con los dos hombros nos indica una intención de tener presencia limitada en el discurso, las ideas. Hay una voluntad de retirada del vínculo, de retirada al mundo interior de la persona.



Retirada (dos hombros

atrás): no están en el vínculo



Retirada hombro izquierdo

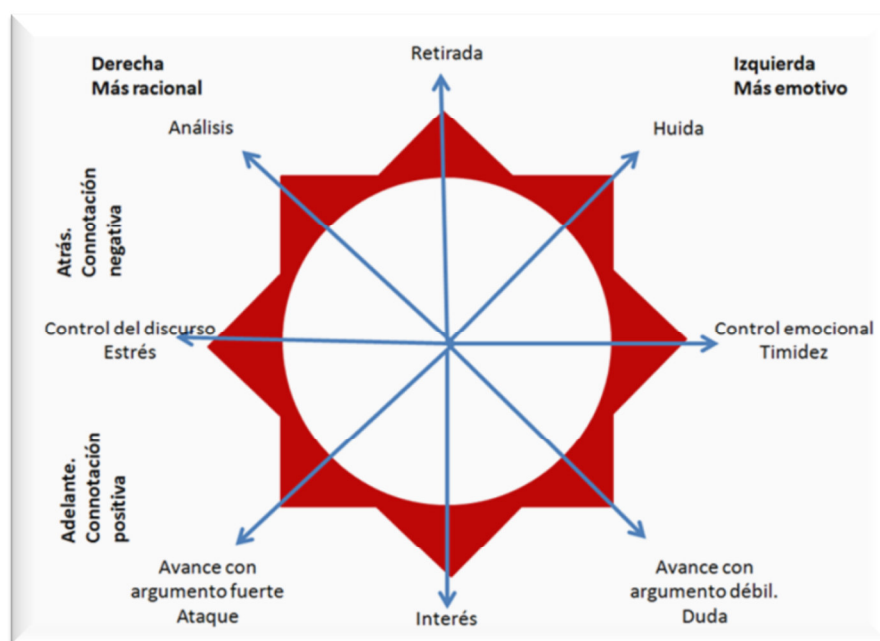
(desvincularse, huir)

Si el hombro que se retira **es el derecho**, la intención de retirada es con el fin de analizar las ideas, y sería preciso determinar con qué ojo se mira para poder dar una lectura más precisa. Si la retirada es con el **hombro izquierdo**, es una retirada

a nivel de vínculo, de retirarse de la relación. Igualmente, hay que observar con qué ojo mira la persona para precisar más su estado emotivo.

En la figura siguiente se recoge de forma resumida la lectura de las posiciones de silla:

**Figura 31**  
**Posiciones en la silla (torso)**



Como conclusión a lo expuesto sobre la posición del tronco se puede afirmar, al igual que con otros muchos parámetros no verbales que siempre dependerá del contexto, la situación y la relación que se establezca. Por tanto, la persona que busquen la eficacia comunicativa tendrán una mayor adaptación no verbal a los parámetros corporales (en este caso del torso) que observen en su interlocutor y procurarán establecer una sintonía interaccional como ya he descrito en puntos anteriores.

No obstante, sí debo destacar la importancia de la escucha en la interacción entre seres humanos y la muestra de interés en el otro; con respecto a esto, una de las manifestaciones corporales más claras es el avance del torso hacia delante (tanto

en el centro como a izquierda y derecha). Si ese avance torsal se realiza a la vez que un eje rotativo izquierdo (mostrando el ojo izquierdo), la sensación de escucha y de plena atención que recibe el interlocutor será absoluta y esto propiciará, a través de la vía inferior una emoción también de atención y escucha.



Torso hacia delante, connotación positiva, interés.

#### **5.1.2.3.C. Brazos y piernas**

Según Turchet, el interés de los brazos (y de las manos) es que permiten realizar un acercamiento afectivo. En su obra “El lenguaje de la seducción” pone el ejemplo de Freud y su gestualidad: cuando el psicoanalista estaba en público mantenía siempre una de las dos manos o las dos, ocultas tras la espalda. Eso le hace inmediatamente más inaccesible a los demás y que mantenga una gran distancia respecto a lo que ocurre<sup>217</sup>. Los brazos son los vínculos con los otros, con ellos se abraza, se acoge y se expresa afecto o rechazo.

Ya sabemos que la parte derecha de nuestro cuerpo (hemisferio izquierdo) interviene plenamente cuando nos ponemos en situación de control, cierre o agresividad. El brazo izquierdo (hemisferio derecho) es el brazo de las emociones,

---

<sup>217</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.132

el brazo más impulsivo y el derecho es una muralla para la barrera afectiva. Sin embargo, no podemos perder de vista las posiciones que el brazo adopta. El interior y el exterior del brazo expresan una forma de relacionarse completamente diferente.

La zona del brazo que se muestra (interior o exterior) también es importante para valorar lo que comunica la persona. Según Turchet, entre la palma y el dorso de la mano existe la misma diferencia que la cara y el dorso del ser humano. La parte interna del brazo (incluyendo la parte interna de las muñecas) es la cara más dulce, más “blanda”, la que expresa el deseo de acercamiento y de unión con el otro, de apertura. Por el contrario, el exterior del brazo (incluyendo el dorso de la mano) significa la protección, la defensa frente al otro.<sup>218</sup> Los codos y las muñecas son las articulaciones que nos permiten la flexibilización del cuerpo y el movimiento de los huesos. En la cara exterior del codo se proyectan las resistencias. Los codos y las muñecas muestran la cara externa cuando rechazan algo.

En sinergología, en lo relativo a los brazos es importante conocer el concepto de bucles de retroacción principales que hace referencia a los cruces de brazos y piernas<sup>219</sup>. En el caso de los **brazos**, el análisis o lectura de estos cruces se considera analítico, no implica cierre necesariamente, y es una mirada hacia uno mismo. Si es cruce de brazos viene acompañado de otros ítems, sí se puede interpretar como señal de cierre o estrés<sup>220</sup>. El cruzamiento de brazos es un gesto aprendido. Tiene significación con la sumisión a la autoridad. Expresa cierta reserva o cierre, pero las posiciones de las manos, matizan esa creencia e incluso pueden anularla. Es necesario agudizar la observación. El hecho de estar

---

<sup>218</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje del cuerpo*, Bilbao, 2011, pp.237-249

<sup>219</sup> Íbidem

<sup>220</sup> PEASE, A.: *La comunicación no verbal. El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2006, p.19

encerrado en uno mismo, es evidente que tiene su repercusión en la captación de la información

En relación a la expresión de reserva o cierre, Goman,<sup>221</sup> señala que hay estudios que confirman que al mantener los brazos cruzados cuando se está escuchando se retiene menos información y se aprende menos y Pease<sup>222</sup> detalla una investigación que se realizó en EEUU sobre el gesto de cruzarse de brazos. Se solicitó a un grupo de participantes que asistieran a una serie de conferencias y que durante las mismas, mantuvieran los brazos, las piernas y la postura general relajados y que no cruzaran ambos en ningún momento. Posteriormente, se pidió a un segundo grupo que asistiera y que durante las charlas cruzaran los brazos sobre el pecho.

Los resultados mostraron que el segundo grupo había retenido y aprendido un 38% menos que el grupo primero. Además, este segundo grupo también tenía una opinión más crítica sobre las conferencias y los conferenciantes. El mismo experimento se desarrolló en 1989 con mil quinientos delegados durante seis conferencias y obtuvo prácticamente los mismos resultados.

Cuando queremos liberarnos de la rigidez mental que en ocasiones sentimos, el cerebro lanza a las articulaciones mensajes en los que les ordena que faciliten al cuerpo la flexibilidad necesaria para que la relación fluya. Los codos y las muñecas son las dos articulaciones que expresan la flexibilidad (sin esas articulaciones el cuerpo sería totalmente rígido) y la energía (necesaria para transmitir a partir de la muñeca o del codo, los movimientos del brazo y de la mano). Por ejemplo, sin nuestros codos, sería imposible abrazar a otro o acercarse afectivamente a alguien. Cuando buscamos protegernos, los codos se apartan del tronco y

---

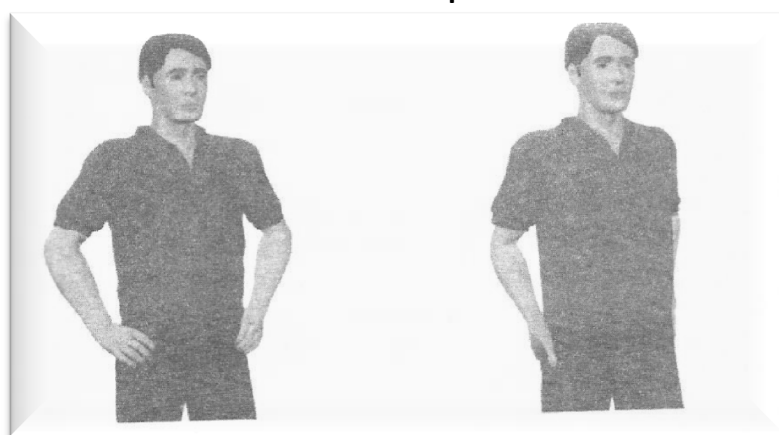
<sup>221</sup> GOMAN, C.K.: *Sin palabras*, Madrid, 2008, p.127

<sup>222</sup> PEASE A., PEASE B.: *El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2006, pp.106-107

formamos una burbuja entre nosotros y los demás, la muñecas están en posición de pronación y nos reclinamos en nosotros mismos; por el contrario, cuando nos abrimos a los demás nuestros codos y nuestras muñecas se abren (supinación) hacia el otro<sup>223</sup>. Según Turchet, esto no es una cuestión morfológica sino Psicofisiológica: nuestro cuerpo adopta las posiciones que se corresponden con lo que sentimos psicológicamente.

Para los especialistas en desarrollo evolutivo infantil, la apertura de las muñecas (supinación), es realmente el signo de apertura a los demás y al mundo. La relación entre la palabra y el gesto pasa por las muñecas; al abrir las muñecas al exterior, mostramos una apertura mental. Cuando una persona abre sus muñecas, toda la parte superior del cuerpo se abre también y avanza hacia la otra persona.

**Figura 32**  
**Posiciones de apertura**



En la imagen anterior, las dos posiciones son similares, la diferencia más notable se percibe en los diez grados de apertura de las manos; sin embargo, la impresión que causa en el observador (interlocutor) es muy distinta. Estos simples diez grados traducen una apertura mental muy diferente. En la imagen de la izquierda, el hombre mantiene una postura estable a través de una posición concreta; sin

---

<sup>223</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, pp.146-147

embargo, en la de la derecha, las muñecas lo conducen a su interlocutor, está abierto a otra persona.

“La parte superior de nuestro cuerpo nos aproxima afectivamente a la otra persona cuando somos abiertos. La parte inferior del cuerpo, nos acercará a los demás físicamente”<sup>224</sup>

En general, existen grandes diferencias entre las personas y más allá, entre las mujeres y los hombres. Las mujeres parecen más abiertas que los hombres porque, entre otros aspectos mueven las muñecas de una forma más pronunciada que los hombres. De hecho, si pedimos a muchos hombres que adopten las posiciones de muñecas de muchas mujeres, nos parecerá, en la mayoría de los casos, afeminado. Desde un punto de vista cultural, se educa al hombre para que no deje entrever sus emociones, estos “cierres afectivos” acaban por dejar huella en el cuerpo. Es fundamental destacar aquí las aportaciones de Wilhem Reich y de su discípulo principal, Alexander Lowen, acerca de los análisis sobre lo que denominan el “caparazón corporal”. Lowen afirma que el cuerpo es la memorización y expresión de las experiencias vitales de las personas

Toda expresión física del cuerpo tiene un significado, desde el apretón de manos, hasta la mirada. Cuando estas expresiones han quedado fijadas y son habituales, podemos leer en ellas la historia de una experiencia pasada. Si la interacción con el medio fue difícil, los patrones básicos corporales de movimiento y expresión serán menos espontáneos y libres, y, por lo tanto, menos satisfactorios.

Por ejemplo, si un niño suprime el sentimiento de rabia para que no se lo noten, apretará la mandíbula y cerrará la boca y la garganta por dentro (tensionándola), o retirará la *energía* de otras partes de su cuerpo (cerrándolas) o tensará ciertos

---

<sup>224</sup> Id., p. 158



grupos de músculos (castigándose, somatizando). Si esta experiencia se repite crónicamente su actitud quedará impresa en su cuerpo<sup>225</sup>.

No obstante lo anterior, y aunque hayamos planteado posiciones claramente de apertura, debemos recordar siempre que hay matices distintos en el cruce de brazos que nos indican si existe o no cierre de verdad, porque, como ya hemos dicho, no todos los cruces de brazos implican un cierre. Lo fundamental que se debe tener en cuenta es que el cruce de brazos se muestra la biología interna de la persona, en qué estado se encuentra; mientras que en el cruce de piernas se muestra la relación con la persona con la que se interactúa.

Según Turchet, con el cruce de brazos el ser humano expresa tres disposiciones de espíritu o estados: estrés, bienestar o fuerza.

En el **cruce de brazos** para precisar que existe un cierre de la persona hay que prestar atención a la situación general de la mano y a la colocación (altura) de los brazos:

Posición de la mano

- Si están escondidas: implica cierre
- Si están cerradas: cierre y estrés
- Si existe supinación superior: cierre

Posición de los brazos

- Si los brazos cruzados están muy altos en el tronco: cierre

---

<sup>225</sup> LOWEN,A.: *El lenguaje del cuerpo. Dinámica física de la estructura del carácter*, Nueva York, 1985



Cruce de brazos normal. Manos abiertas, no hay supinación. Puede no indicar cierre (comodidad)



Manos abiertas y mostradas (afirmación-seguridad)



Manos escondidas (cierre)



Puño cerrado: cierre + estrés



Brazos altos: cierre



Mostrar pulgar: liderazgo, el rol del jefe

En cambio, si el cruce de brazos muestra relajación muscular, la posición de los brazos es baja, las manos se muestran y no hay supinación, no implica un cierre frente al otro, sino que puede ser una posición social.

Es importante comprender que la parte superior del cuerpo transmite mensajes distintos a los de la parte inferior del cuerpo. Las piernas son mucho más “libres” que nuestro torso y nuestros brazos. Turchet propone un experimento que consiste en cruzar las piernas en ambos sentidos, algo que puede hacerse sin dificultad; sin embargo, cuando cruzamos los brazos en ambos sentidos, debemos pensar en ello porque siempre los cruzamos en el mismo. El primero implica la lógica sistémica, a los movimiento en relación al otro y el segundo a la lógica analítica, en relación a uno mismo. Según Pease<sup>226</sup>, cuanto más lejos del cerebro se encuentra una parte del cuerpo, menos conscientes somos de lo que esta hace.

Casi todos nosotros somos conscientes de las expresiones faciales del otro y propias, de los movimientos de las manos, etc.; pero, a medida que vamos descendiendo, vamos perdiendo consciencia. Casi no nos damos cuenta de que tenemos pies.

Las piernas son más libres que los brazos y dependen esencialmente de la posición de nuestro interlocutor en el espacio, de si deseamos acercarnos o alejarnos de este. Es decir, en el caso de las piernas, la razón principal de estos cambios no es nuestra biología interna sino la otra persona, aunque nuestros hemisferios derecho e izquierdo son los que dan las órdenes que permiten los cambios de posición.<sup>227</sup>

Para comprender el motivo por el que el movimiento de nuestras piernas es más libre y desligado que el de los brazos, Turchet indica que debemos remontarnos a

---

<sup>226</sup> PEASE A., PEASE B.: *El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2006, pp.227-228

<sup>227</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.161

nuestros dos primeros años de vida. A esa edad, la toma de conciencia de la existencia de nuestras piernas se realiza después de que seamos conscientes de nuestro tronco (ego) y de los brazos (vínculos afectivos). Los estudios del desarrollo evolutivo del niño demuestran que entre los doce y los dieciocho meses, junto a otros aprendizajes cognitivos y psicoafectivos, hemos estructurado nuestro ego sin tener en cuenta a nuestras piernas porque no tenemos conciencia de que las tenemos. Esta toma de conciencia tardía de la existencia de los miembros inferiores tiene incidencia en la psique que se traduce en que los movimientos específicos de las piernas son más pulsionales, menos afectivos, menos emotivos que los de la parte superior del cuerpo. La parte inferior del cuerpo es el otro y en general, nuestros cruces de piernas están motivados por el acercamiento o el alejamiento.

Como ya he dicho, es importante destacar aquí que, según los estudios de Turchet, los cruces de piernas y brazos no siempre significan cruces de cierre; de hecho, Turchet sugiere que una de cada dos veces nos permiten acercarnos a nuestros interlocutores. También he explicado que el cuerpo humano tiene una parte exterior (muslos externos, pantorrillas, codos, parte exterior del brazo, espalda) que indica cierre cuando se expone al interlocutor y una parte interior (parte interna de muslos, maléolo interno, parte interna de los brazos, parte interna de la muñeca etc.,) que indica apertura hacia el otro.

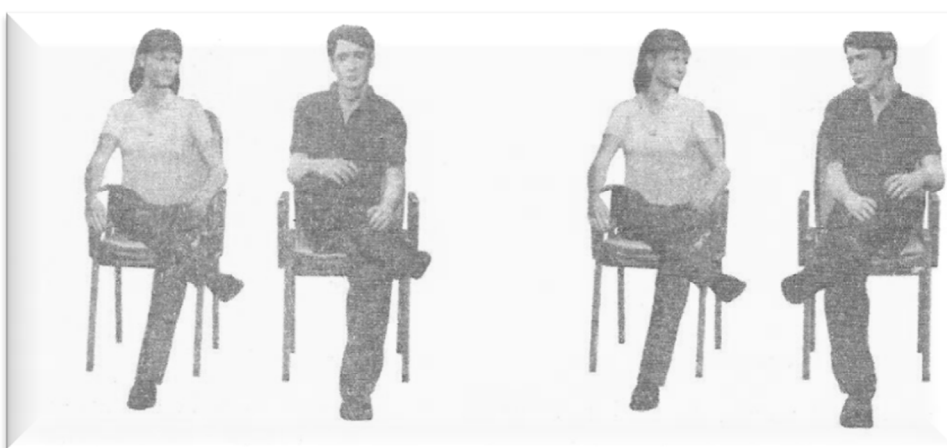
En estas imágenes pueden observarse cruces de apertura y de cierre.

**Figuras 33 y 34**  
**Posiciones apertura y cierre**



1. Cierre total de ambos

2. Cierre de la mujer, apertura del hombre<sup>228</sup>



5. Apertura de la mujer, cierre del hombre

4. Apertura de ambos<sup>229</sup>

En estas imágenes podemos observar como, a pesar de tener las piernas cruzadas, algunas de las posiciones no indican cierre en absoluto. Depende de la parte del cuerpo que se “abra” al otro.

Por tanto, y por esta razón expuesta, en el caso de las **piernas**, el análisis o lectura de los cruces se denomina sistémico, en relación a los otros<sup>230</sup>. No se debe

<sup>228</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p. 162

<sup>229</sup> Ibid.

interpretar a la ligera, simplemente mirando la postura de la persona respecto a otro, sino que es más importante ver el cambio en la postura ante un determinado acontecimiento: persona que aparece, contexto oral, etc.

En términos generales el cruce de piernas hay que analizarlo con relación a la persona con la que se está comunicando y a si la persona muestra la parte “dura” (exterior) de la pierna, que tiene un significado de cierre o rechazo, o si muestra la parte “blanda” (interior) de la misma, lo que es síntoma de apertura o de aceptación<sup>231</sup>

Según Turchet<sup>232</sup>, la parte inferior del cuerpo expresa las necesidades instintivas del sujeto. Por ejemplo en la seducción, la persuasión y el intento de acercamiento también es interesante observar que esta zona inferior es donde las diferencias entre ambos sexos son más visibles. La principal causa de ello es la diferencia entre la morfología masculina y femenina que propicia que algunas zonas del cuerpo de la mujer sean más flexibles que las zonas equivalentes en los hombres lo cual se traduce en los movimientos de las piernas efectuados por ambos. El ejemplo más llamativo de ello está en la zona de los maléolos (tobillo). La mujer tiene tendencia a abrir el maléolo interno cuando está en situación de apertura física, de necesidad de acercamiento y el del hombre lo hace menos porque no tiene integrada mentalmente esa posición; sin embargo, el hombre muestra su apertura separando ligeramente las piernas, sin avanzar el maléolo como hace la mujer. Por supuesto, estos gestos son inconscientes y envían señales subliminales de apertura al interlocutor que es lo que me interesa destacar aquí.

---

<sup>230</sup> PEASE, A., PEASE, B.: *La comunicación no verbal. El lenguaje del cuerpo*. Editorial Amat. Barcelona, 2006,p.30

<sup>231</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2010, pp.290-291

<sup>232</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, pp.159-171

Lo mismo ocurre con la posición de los pies: si la mayor fuerza de la pisada está en el interior del pie (pronación) significa que la persona está abierta a sí misma no al otro, mientras que si la mayor fuerza de la pisada está en el exterior (supinación) la persona muestra tendencia a dejarse llevar por el otro. De hecho, las personas que abren sus maléolos internos, en general muestran que están escuchando, que están atentos a su interlocutor. Los maléolos abiertos muestran flexibilidad y falta de rigidez. Si observamos la zona de los hombros cuando los maléolos están abiertos, veremos que estos están más relajados y los trapecios también, que el cuerpo se redondea y se hace más profundo para recibir la información<sup>233</sup>.

**Figura 35 y 36**  
**Pronación y supinación**

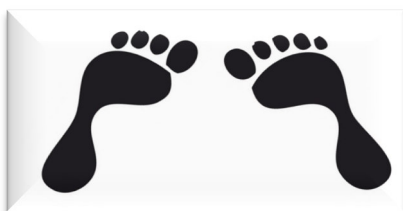


Pronación, mayor fuerza de pisada  
en el interior. Apertura sobre uno mismo

Supinación, mayor fuerza de pisada  
en el exterior. Apertura al otro.

La posición de los pies no relativa a la fuerza o al peso que posamos sobre ellos también indica información de la persona.

**Figura 37**



Cierre

**Figura 38**



Apertura

<sup>233</sup> Id. p.168



La combinación de algunas de estas posiciones indica mucho sobre la persona y lo más interesante que ya hemos mencionado, es percibida subliminalmente por el otro. Por ejemplo, una posición de cierre más supinación (que indica la apertura hacia el otro), puede mostrar a individuos inseguros y necesitados de aprobación

**Figura 39**



Cierre + supinación: falta de seguridad



Apertura completa. Muestran parte interior piernas con apertura total. No hay defensa. Putin muestra los maléolos internos. Intención clara de acercamiento.

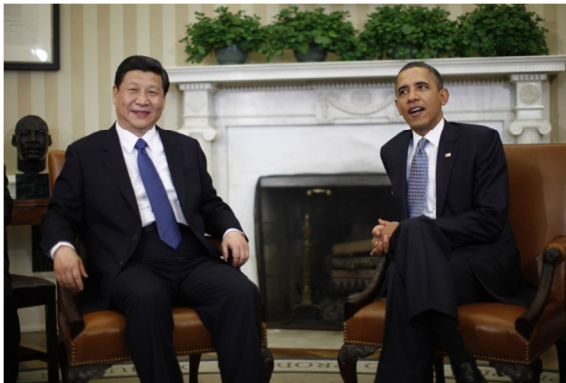


Apertura (se muestra mutuamente parte interna).



Apertura de Obama, cierre de

Hollande



Apertura de Xi Jinping cierre de

Obama (parte externa de la pierna)



Aunque puede parecer lo contrario

Oprah está en posición de cierre, mientras que Amstrong está en apertura en relación a ella (muestra parte interna de la pierna superior).



Apertura de Rihanna y doble cierre de Oprah (brazo derecho y pierna derecha muestran parte externa).



Apertura total de Obama (parte interna de muslos y maléolos expuestos, pies en supinación). Cierre del entrevistador frente a él (protección).

En general, podemos concluir de estos parámetros (brazos y piernas) que todas aquellas posiciones que impliquen mostrar la parte interna del cuerpo al posicionarse o al interactuar, están expresando una intención de apertura y clara interacción. Si bien la muestra de la cara externa (brazos, codos, muslos) tiende a ser un cierre con respecto al otro, será imprescindible controlar otros parámetros que acompañen ese gesto para poder concluir si existe cierre.

#### **5.1.2.3.D. Gestos de las manos**

Según he explicado con anterioridad en el punto 4.1.2., los gestos que reflejan la actitud interior se corresponden principalmente con los gestos realizados con las

manos y los pies. En la lectura sinergológica del movimiento de manos, lo primero que tenemos que distinguir es si se trata de un gesto consciente o semiconsciente:

- **Consciente:** son gestos necesarios para la explicación de lo verbal, tienen significado por sí solos. Llamar a un taxi, pedir la cuenta, OK, hacer autostop



Gesto consciente

Cuando el gesto es consciente, como lo son todos los gestos principales, como escribir o pedir la cuenta, el gesto se realiza siempre con la mano motriz. Este tipo de gestos no tiene interés de estudio para la sinergología porque no aporta información del estado interior del individuo.

- **No consciente.** No tenemos conciencia de ellos, son rápidos y no podemos verificarlos, como la dilatación de la pupila.
- **Semiconsciente.** No tenemos plena conciencia de ellos pero podríamos tenerla si nos lo dicen, los podemos verificar. Estos son los gestos que desde el punto de vista sinergológico más interesan. Con respecto a este tipo de gestos, siempre conviene preguntarse sobre:
  - Con qué mano se ayuda el interlocutor para dialogar: la mano determina lo que ya he explicado sobre la Lógica cerebral. Si hacemos gestos es porque nuestro cerebro está en acción. Por la elección de la mano estamos recibiendo información sobre la manera en la que utilizamos el cerebro:

**Cuando la persona utiliza las dos manos:** está presente e involucrada en lo que expone, no está eludiendo, se muestra como es y por tanto, interpretamos que , igual que su comunicación, la persona está completa, es decir es más auténtica.

**Cuando la persona utiliza la mano derecha:** la persona se distancia para controlar lo que dice, reflexiona o está estresada, en control (hemisferio izquierdo)

**Cuando la persona utiliza la mano izquierda:** la persona está más implicada con lo que dice o es más espontánea (hemisferio derecho).

Hay cuatro tipos de gestos semiconscientes:

- **Figurativos:** Son gestos esencialmente descriptivos, que figuran o ayudan a figurar lo que decimos convirtiéndolo en imagen.

Son gestos disociados que sitúan a nuestro interlocutor fuera de nuestra comunicación. Suelen ser movimientos alejados del cuerpo, y rectilíneos: descripción de una casa, de una escalera por peldaños; son gestos más bien hechos con la mano derecha.



Gestos figurativo



- **Proyectivos:** proyectan nuestro estado de ánimo. Metemos al otro en nuestra burbuja. Hablan de nuestro interior, se realizan cercanos al



cuerpo, son flexibles, espontáneos, automáticos, sinuosos, redondos. Son gestos más frecuentes con la mano izquierda.



Gesto proyectivo (el cuerpo se proyecta sobre las manos, manos más pegadas al torso)

- **Simbólicos.** Son gestos que se adecuan al sistema en el que vivimos, y por lo tanto, para poderlos interpretar hemos de conocer este sistema. Son gestos culturales.



Gesto simbólico

- **De engrama.** Son gestos que se realizan para estimular zonas cerebrales. Se realizan sobre todo con la mano derecha para estimular el Hemisferio izquierdo: frotar dedos o rascar la cabeza para buscar una información que no alcanzamos a encontrar



Gesto de engrama

Como he mencionado, a través de la distinción entre gestos figurativos y proyectivos podemos ver hasta qué punto una persona está implicada emocional o personalmente en el discurso. Los primeros son gestos disociados y los segundos parten del interior de la persona; la percepción del exterior es que la persona está implicada corporalmente en lo que expresa oralmente y el grado de credibilidad y de eficacia del mensaje aumenta considerablemente.

También es interesante recordar aquí las investigaciones destacadas en el punto 4.3.y mencionadas por Iacoboni<sup>234</sup> sobre los gestos de las manos. Como expliqué en este punto, existen investigaciones que demuestran que los niños, por lo general, tienen más tendencia a repetir de forma correcta un procedimiento cuando el discurso del maestro se correlaciona con los gestos que realiza al argumentar, en comparación con la ausencia absoluta de éstos. Es decir, los gestos que acompañan el discurso juegan un papel doble: ayudar al hablante a expresarse y al oyente/espectador a entender lo que se está diciendo. La eficacia comunicativa aumenta, por tanto, cuando se realiza un gesto en perfecta coherencia con el discurso.

Pero los experimentos mencionados dan un paso más: más allá. De adultos, la mayoría de nuestros gestos se dividen en dos categorías: “icónicos” y “rítmicos”. Los icónicos reflejan el contenido del discurso al que acompañan, mientras que los rítmicos no reflejan visualmente lo que se dice. Sólo parecen marcar el tiempo musical del hablante. Los gestos icónicos son utilizados para facilitar la comprensión del interlocutor que atiende (una conversación cara a cara), y los rítmicos ayudan al hablante (una conversación telefónica).

Los experimentos realizados por Istvan Molnar –Szakacs que he mencionado en el capítulo 2.3. demostraron que las neuronas espejo facilitan la comunicación y que

---

<sup>234</sup> IACOBONI, M.: *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011, pp.84-86

su activación es mayor durante la observación de gestos icónicos frente a los rítmicos<sup>235</sup>. Se solicitó a una participante que observara una historia y que luego narrara lo que sucedía mientras se le grababa. La grabación se mostró a sujetos en el escáner MRI y se halló que las áreas cerebrales con neuronas espejo se activaban cuando la persona que hablaba hacía gestos icónicos; mientras que, cuando realizaba gestos rítmicos se activaba un área que no aloja neuronas de este tipo. Las neuronas espejo se interesan por los gestos que son importantes para las interacciones cara a cara.

#### - Las posiciones de las manos

Las manos son un elemento muy expresivo en la comunicación no verbal. Hemos visto antes las lógicas de los movimientos del cuerpo y en el caso de las manos, debemos tener en cuenta la lógica cerebral. Como ya he mencionado, el movimiento con la mano derecha es un movimiento de control (hemisferio izquierdo) y el de la izquierda es un movimiento más emocional (hemisferio derecho).

Desde el punto de vista de la sinergología, las manos transmiten nuestro pensamiento al otro. La configuración de las manos nos permite saber si la persona está comprometida con lo que dice o si es ajena al discurso que está emitiendo.

Todos los movimientos que veremos a continuación se pueden hacer en tres posiciones (que añade información al propio significado del bucle en sí).

---

<sup>235</sup> MOLNAR-SZAKACS,I.,WILSON, S.M., IACOBONI,M: "*I see what you are saying: the neuronal correlates of gesture perception*" Número de programa 128.7 20155 Abstract Viewer, C.D.-ROM Washington DC, encuentro de la Society for Neuroscience . Apud IACOBONI, M.:*Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011, p.87



- **Ascendentes:** Me sitúo por encima de los demás. Posición a la altura o por encima de los hombros.



- **Horizontales:** Me sitúo al mismo nivel de los demás. Relación más equilibrada. A la altura de la cintura y del ombligo.



- **Descendentes:** Me sitúo por debajo de los demás. Me pongo a tu servicio o no me quiero posicionar. También puede indicar vínculo con el otro, con intención de compartir. Por debajo de la cintura.

(No se han encontrado fotos ni de Obama ni de Winfrey con las posiciones de brazos descendentes).

En cuanto a la colocación de las muñecas con respecto al otro (o de las palmas)

- **Pronación y supinación**
  - **Supinación (muestra la palma hacia arriba):** apertura a los demás, disposición a acoger la comunicación del interlocutor; también sumisión o pasividad.



Supinación

- **Pronación: (muestra el dorso de la mano):** Mayor apertura a uno mismo y sus propios recursos que al otro, control, dominio.



Pronación.

Existen cinco posiciones de manos diferentes que corresponden a cinco estados de compromiso. Las posiciones en altura (ascendentes, horizontales o descendentes) ayudan a ser más precisos en relación al pensamiento del que habla.

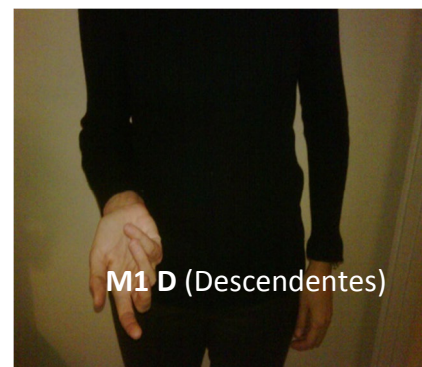
**M1:** División interna o con el otro. Es la situación en la que se trata de unir dos partes diferentes. El YO y el OTRO. También puede que la persona exprese con el movimiento que experimenta una contradicción.



**M1A** (Ascendentes)



**M1H** (Horizontales)



**M1 D** (Descendentes)

**M2:** Expreso lo que pienso. Estoy convencido de lo que digo. Yo y lo que digo estamos completamente unidos, asociados.



**M2 A** Ascendentes



**M2 H** Horizontales

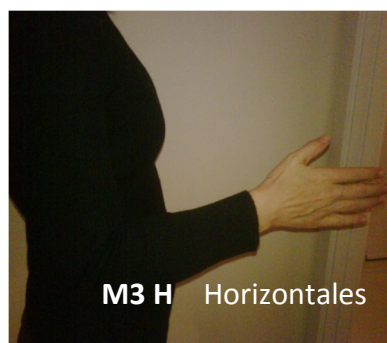


**M2 D** Descendentes

**M3:** Necesidad de actuar. Paso a la acción; es la expresión de acción, de la sentida necesidad de hacer.



**M3 A** Ascendentes

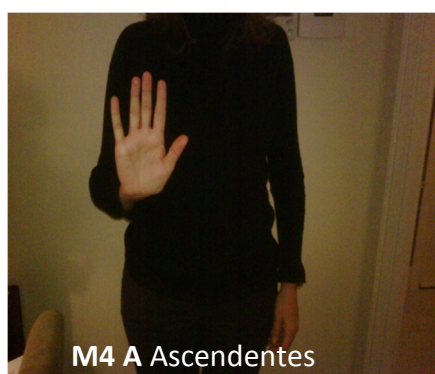


**M3 H** Horizontales

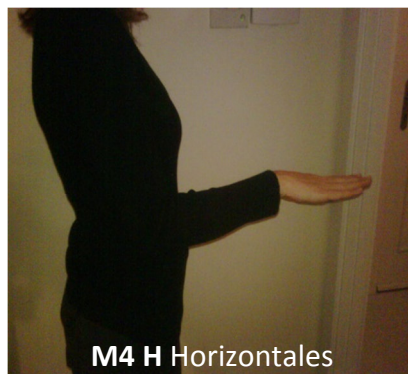


**M3 D** Descendentes

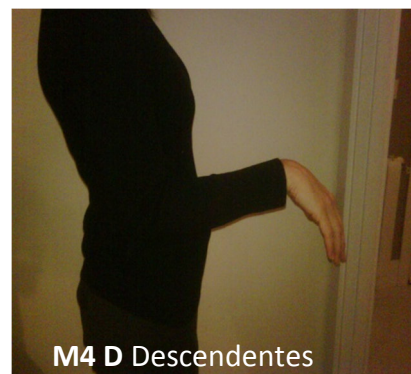
**M4:** Barrera. Separación entre tú y yo. Las cosas me son ajenas, exteriores a mí; expreso de esta manera lo que tiendo a rechazar, a no aceptar.



**M4 A** Ascendentes



**M4 H** Horizontales



**M4 D** Descendentes



**M5: Expresión de rechazo total.**



**M5 A** Ascendentes



**M5 H** Horizontales



**M5 D** Descendentes

Es importante tener en cuenta que estas posturas expuestas en las imágenes, evidentemente, tienen sus variantes. Se pueden observar en muchos posicionamientos diferentes (con los dedos juntos, en pinza, con las palmas en pronación o supinación, los dedos separados, etc.).

En general, la configuración de la mano cuenta con unos elementos que hay que tener en cuenta para aprender a analizar las posturas, movimientos y la dirección del gesto y qué nos quiere decir todo ello en su conjunto.

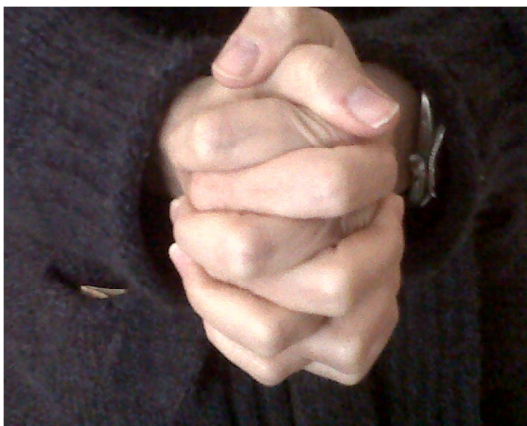
- Las **manos abiertas y relajadas**: indican apertura
- **Manos cerradas**: tensión, estrés, rigidez.
- **Dedos estirados y juntos**: tensión, estrés, imposición.
- **Dedos en abanico**: tensión con un plus de agresividad.
- **Dedos en bolsa**: agrupar, reunir, aglutinar.
- **Pinza (pulgar con cualquier otro dedo)**:
  - **Dedos 1-2 en pinza**: La persona está convencida de lo que dice. Autoafirmación, seguridad.
  - **1-5 en pinza**: Inseguridad, falta de convencimiento.

- **Interpretación de los dedos**

- **1. Pulgar:** el pulgar es el dedo del liderazgo: tacarlo, mostrarlo en los brazos cruzados indica una fuerte presencia de liderazgo en la persona.
- **2. Índice:** la identidad, el ego. Hacia arriba, llamo la atención, en horizontal, me impongo o amenazo. hace referencia al “yo”, a la persona, por lo que señalar con ese dedo, ocultarlo, etc., siempre tiene relación con el “yo” y será el contexto verbal el que nos permita interpretar el contenido completo
- **3. Corazón:** necesidad material o afectiva.
- **4. Anular:** es el dedo de la familia y el compromiso.
- **5. Meñique:** armonía.
- **Gestos de las manos juntas: bucles de retroacción secundarios**

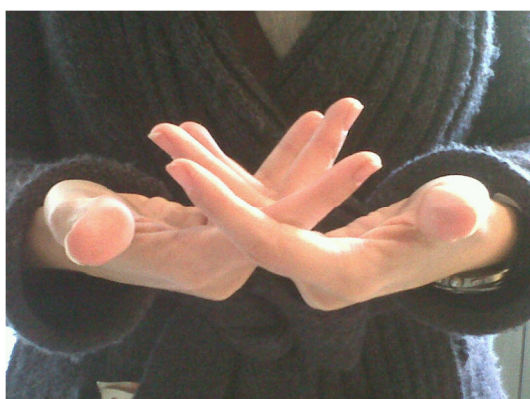
Cuando las manos se juntan entre sí tiene lugar lo que se denomina **los bucles de retroacción secundarios** o **bucles de retroacción manuales**. Suelen estar presentes cada vez que la persona que los hace tiene una reserva en relación a la otra persona con la que habla, a la situación o al tema del que está hablando, lo cual no significa necesariamente que esté cerrado por completo a ello o a la/las personas con las que interacciona.

Se distinguen distintos gestos manuales. Dentro de éstos, como siempre, sus posiciones ascendentes, horizontales o descendentes que muestran cómo se sitúa la persona en relación a los demás (ascendente por encima; horizontal al mismo nivel; y descendente por debajo).



**Manos en cuchillo**

Las manos entrelazadas o en cuchillo se traducen en una mirada sobre uno mismo, un intento de protección. Si los dedos están tensos y abiertos representan una protección con agresividad. Cuando los dedos están vueltos se traduce por una división interior de la persona, está ante un dilema. Si están situadas sobre la rodilla, es un recogimiento sobre uno mismo y con intento de protección. Cuando se sitúan sobre la cabeza es una lectura de carga, de no poder con algo, de bloqueo, mientras que si se sitúan detrás de la nuca denotan una intención de tomar distancia, de querer pasar a otra cosa, de búsqueda de una solución.



**Cuchillo girado** Suele significar división interna, conflicto interior.



**Cuchillo pistola horizontal**

Las manos en pistola muestran al que domina; la pistola horizontal denota que la persona se protege y se prepara para la réplica.

Si la pistola es ascendente (dedos hacia arriba) muestra un gesto más agresivo y generalmente será para emitir una argumentación contraria; si la pistola es

descendente (dedos hacia abajo) denota que la persona tiene algo que decir pero que, en ese momento, tiene cierto estrés y se lo guarda.

**Manos en presa  
(derecha sobre izquierda)**



Expresa una situación de control y vigilancia de calma preparada. Si la mano derecha es la que coge la mano izquierda, la persona comunica, de manera expectante que el más fuerte asume al más débil. Por ejemplo: el profesor: “Debo ayudar a este alumno”



**Manos en presa (izquierda sobre derecha )**

Si la mano izquierda es la que coge la mano derecha expresa una situación en la que la persona se retiene, pero está más predispuesta a la espontaneidad. La parte más débil quiere llevar a la parte más fuerte.

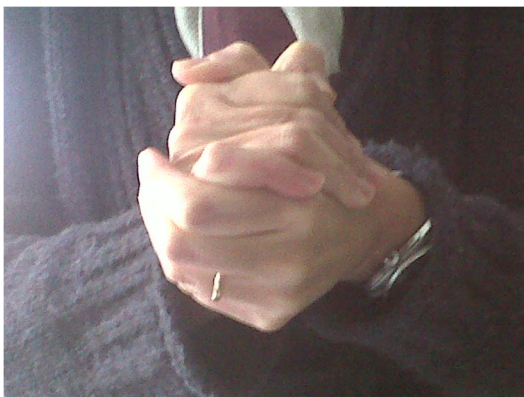
Si la presa se realiza en la espalda, muestra que la persona está desarrollando un papel determinado, un rol social mucho más patente que su vivencia íntima.





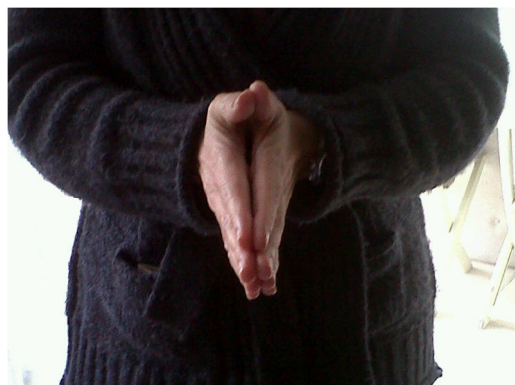
**Manos en “V”**

Normalmente expresan la autoridad de la persona. Si están en horizontal la persona está diciendo “Yo sé sobre esto y vivo en comunión con lo que sé”; si están en “V” ascendente, la persona está indicando que además, es una autoridad sobre lo que sabe, está por encima de los demás en ese terreno, si la “V” es descendente, la persona indica que es la autoridad pero que se somete al servicio de los demás en ese terreno.



**Manos lavadas**

Este gesto suele mostrar inseguridad, descontrol de la situación. Si es ascendente, la persona sabe que es la que domina pero no cómo transmitir la idea; si el gesto es horizontal la persona trata de mostrarse muy a gusto, precisamente porque no lo está. Las manos lavadas descendentes muestran clara inseguridad.



**Manos juntas**



Si el cuerpo es proyectivo (asociado), la manos se juntan lateralmente y permiten unir, asociar, son armónicas y apaciguadoras, transmiten armonía, orden; si el cuerpo es figurativo (disociado), entonces estas manos son más agresivas y cortantes, los gestos se hacen de detrás hacia delante o de delante hacia atrás. Si son manos juntas ascendentes la posición se traduce por “yo soy el que sabe” y voy a unir las dos partes. Si son horizontales la persona es consciente de que lo que va a decir es cortante pero quiere que llegue su mensaje. En el caso de manos juntas descendentes, es una mirada sobre uno mismo, refleja una posición de modestia, de no querer destacar.



**Manos en cuna**

Esta posición debe analizarse como las “manos en presa”, a menudo son difíciles de distinguir; indican solidez, sostén, apoyo. Si se recogen delante del cuerpo expresan relajación, mientras que detrás del cuerpo ayudan al recogimiento. Si sujeta la mano derecha la persona es sólida se relaja con seguridad, mientras que si es la izquierda la que sujeta indica un apoyo al otro, un apoyo sincero, de corazón.

Como conclusión a lo expuesto es importante destacar que las posiciones de apertura de las manos (supinación y muestra de muñecas); así como todos aquellos gestos que son armónicos con la intención (emoción) del que habla y con el discurso que se emite (proyectivos y figurativos especialmente), consiguen que la comunicación sea percibida por el interlocutor como creíble. Esto propicia que haya mayor influencia en el discurso y por tanto, se consiga eficacia.

Por otro lado y con relación a esto, también coincido plenamente con la perspectiva de Turchet que explica que la seducción consiste en establecer vínculos a varios niveles con el interlocutor.

Es decir, la eficacia comunicativa pasa por que el mensaje verbal formal (lo que decimos), sea traducido exactamente por nuestros gestos (mensaje no verbal consciente), las emociones refuercen el mensaje (no verbal medio consciente) y el cuerpo y la expresión facial refuercen también el mensaje (no verbal inconsciente). La persona que consigue que todos estos niveles converjan, son, sin ninguna duda, comunicadores influyentes. Es decir, existen personas que se comunican de inconsciente a inconsciente mediante un canal de mensajes casi invisibles a simple vista que envía su cara y su cuerpo.

Existe lo que se denomina hoy en día el inconsciente afectivo (además del inconsciente cognitivo). En un nivel muy sutil, el cerebro recibe y envía ciertos movimientos muy precisos y rápidos que son imposibles de identificar a simple vista pero que son claramente percibidos por el inconsciente. Estos mensajes convierten una relación entre dos sujetos en eficaz o fluida, pero escapan a la consciencia. Son los mensajes subliminales que pertenecen al inconsciente. Ese es el inconsciente afectivo que estudió Robert Zajonc en los años 80. Zajonc afirmó que las emociones pueden existir antes que la cognición y son independientes de ella, pues pueden existir sin la misma. Realizó experimentos usando el fenómeno por él descubierto de que la mera exposición a los estímulos sería suficiente para crear preferencias.

El efecto de la mera exposición subliminal fue demostrado por muchos laboratorios al igual que la idea de que se puedan crear preferencias por estímulos que no entran en la consciencia. Los experimentos demostraron que las reacciones afectivas pueden suceder sin la presencia del conocimiento consciente

de los estímulos<sup>236</sup>.

Resumiendo: la coherencia entre los cuatro niveles de comunicación de Turchet (verbal; no verbal consciente; no verbal medio consciente e inconsciente) consigue transmitir más allá de las palabras, consigue que la persona envíe sus emociones de forma subliminal a los demás y más allá de eso, “contagie” esas emociones.

Los estudios sobre la transmisión del estado del ánimo más interesantes han sido realizados por Ellen Sullins<sup>237</sup>. Como ya he mencionado, esta investigadora observó que en el transcurso de una interacción entre dos personas que no se hablan, siempre se produce una transferencia del estado del ánimo de la una a la otra y que el sentido de la traslación siempre es el mismo: es la persona más expresiva la que transmite su estado de ánimo a la más introvertida.

En un determinado experimento, dos voluntarios, tras rellenar un formulario en el que se describía su estado de ánimo, se sentaban simplemente en parejas (compuestas por una persona muy comunicativa y otra completamente inexpresiva) a esperar que el experimentador regresara a la habitación. Un par de minutos más tarde, el experimentador volvía y les pedía que rellenaran otro formulario. El resultado del experimento en cuestión demostró que el estado de ánimo del individuo más expresivo se transmitía invariablemente al más pasivo.

La respuesta más probable a esa transformación emocional es que el inconsciente reproduzca las emociones que ve desplegadas por otra persona a través de un proceso no consciente de imitación de los movimientos que reproduce su expresión facial, sus gestos, su tono de voz y otros indicadores no verbales de la emoción. Mediante este proceso, el sujeto recrea en sí mismo el estado de ánimo

---

<sup>236</sup> ZAJONC, R.: *Feeling and Thinking: Preferences need to Inferences*, American Psychologist, nº 35, 1980, pp 117-123

<sup>237</sup> SULLINS, E.: *Personality and social Psychology*, Bulletin Abril 1991

de la otra persona, aunque algunas de las expresiones emocionales no permanezcan en la cara ni siquiera un segundo. Nuestra “equipación cerebral” es experta en leer las emociones de los interlocutores con los que interaccionamos y capta imágenes que pueden durar si las proyectamos en una pantalla de 10 a 50 milésimas de segundo. El cerebro graba todas las expresiones aunque sean extremadamente fugaces. Es capaz de percibir imágenes casi 40 veces más fugaces que las transmitidas por un aparato de video que funciona a una velocidad de 24 imágenes por segundo.<sup>238</sup>

Por lo tanto y apoyando lo que dice Turchet acerca de la transmisión de confianza: para que el otro tenga confianza en nosotros, para ser eficaz en el ámbito comunicacional hay que emitir confianza, y nada sustituye a la confianza interior. Se trata de ser lo más auténtico posible porque sobre las imágenes subliminales que enviamos no tenemos ninguna influencia, así que si nuestros cuatro niveles de comunicación están alineados, nuestra comunicación será eficaz e influyente porque inmediatamente somos creíbles.

### **5.1.3. La mirada**

La mirada es uno de los elementos primordiales en la interacción de los seres humanos. Según Turchet, la observación de la mirada del otro permite responder a dos preguntas clave<sup>239</sup>:

- ¿Es esta persona sincera conmigo?
- ¿Me desea esta persona?

En las relaciones humanas de cualquier índole, la mayor preocupación es si podemos sentir confianza o no por el otro y una de las pistas clave para conseguir

---

<sup>238</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p. 50

<sup>239</sup> Id., p.84

esa información (la mayoría de las veces de forma inconsciente), es a través del contacto ocular. Todos recordamos haber dicho en alguna ocasión o haber escuchado: “Mírame a los ojos y dime que...” Tratamos de buscar pistas en la mirada para conocer la verdad de la respuesta. Y realmente, con un poco de observación podemos conseguir más información de la que creemos a priori.

En esa interlocución, según Turchet, constantemente nos formulamos preguntas acerca de lo que los otros sienten por nosotros: “¿me estará engañando?” ¿Es muy cercano, pero será que lo estoy imaginando? Son distintas formas de plantear la pregunta que siempre subyace: ¿qué siente de verdad por mí? ¿Puedo confiar en él? Y una de las formas más importantes de responderla está en la mirada.<sup>240</sup>

Según este autor para saber si una persona es sincera con nosotros, para creerla y dejarnos influir por ella hay que observar si esa persona escucha y para escuchar es fundamental mirar con sinceridad.

Para comprobar el efecto de la mirada en el comportamiento Ellsworth, Carlsmith y Henson realizaron en 1972 un experimento consistente en colocar a varios colaboradores cerca de semáforos. Unos miraban fijamente a los conductores que se paraban ante el semáforo en rojo y los otros no mantenían contacto ocular. La variable (independiente) que midieron era la rapidez de escape de los conductores (respuesta de huida), es decir, la cantidad de tiempo que tardaba cada conductor en cubrir una distancia determinada, una vez el semáforo estaba en verde.

Los conductores sometidos a miradas recorrieron la distancia a mayor velocidad que aquellos que no estuvieron sometidos al contacto ocular de otros. El experimento se ha repetido también con ciclistas y peatones, obteniendo resultados casi idénticos.

---

<sup>240</sup> Ibid.

Esto implica la importancia que el ser humano le da a la mirada. De hecho, somos con diferencia, los mamíferos con mayor superficie esclerótica. En ninguna otra especie el blanco de los ojos es tan amplio ni tan visible, seguidos, muy de lejos, de los primates. Esto es así porque el ser humano es eminentemente social y los ojos juegan un papel fundamental en las interrelaciones humanas como medio de comunicarse y de transmitir emociones. . Si contemplamos los ojos de otros mamíferos, comprobaremos que apenas muestran su esclerótica: Según los etólogos, esto es así debido a un mecanismo de defensa, ya que el blanco de los ojos constituye un elemento delator que permite al enemigo deducir cuál es la intención del animal.

A lo largo de la evolución, los humanos hemos perdido esta protección ocular en beneficio la sociabilidad que aumenta ante el contacto ocular y el seguimiento de la mirada del otro: el hombre muestra el blanco de los ojos sin miedo a delatar sus emociones.

Según el Dr. Nathan Emery de la School of Biological and Chemical Sciences Queen Mary de la Universidad de Londres<sup>241</sup>, en los primates el rol de la mirada se ha visto modificado sustancialmente. Una razón más que probable está en la necesidad de comunicar información acerca del ambiente, y también acerca de los estados emocionales y mentales ante el surgimiento de la vida social del grupo. Cuando el grupo comienza a hacerse grande, aumenta la probabilidad de protegerse de los depredadores y del aprendizaje mutuo, pero también aumenta la competencia por los recursos y las parejas y la complejidad de las relaciones y el individuo necesita información acerca de su posición jerárquica y de las intenciones y emociones de los demás. Esto sería prácticamente imposible sin un sistema de señales visuales.

---

<sup>241</sup> EMERY, N.J.: *The eyes have it: the neuroethology, function and evolution of social gaze*, Neuroscience and Biobehavioral Review, nºs 24, 2000, pp.581-604

Según Emery, los primates tienen un gran interés en los ojos y la región alrededor de los ojos, y discriminan muy bien si les están mirando o no. El detalle morfológico interesante que diferencia los humanos de muchos otros primates es que nuestra esclerótica es blanca, mientras que en la mayoría de los primates es de color oscuro. En un estudio de 88 especies solo los humanos tenían la esclerótica blanca y el iris oscuro. La esclerótica de la mayoría de los primates es marrón o marrón claro, con dos especies (macacos del Viejo Mundo) con escleróticas de color pálido y cuatro especies (del Viejo y Nuevo Mundo) con una esclerótica parcialmente blanca.

Este experto también comenta que desde el punto de vista neurobiológico se sugiere que el circuito cerebral que codifica la dirección de la mirada comprende la amígdala, el surco temporal anterior superior y la corteza orbito frontal. El papel de la amígdala es destacado por muchas razones. Está relacionada con el miedo y la defensa del organismo (y la mirada como hemos visto es una cosa de la que hay que defenderse), se activa en concreto ante caras amenazantes, y las lesiones en la amígdala originan un déficit en el procesamiento de la dirección de la mirada. En definitiva, la esclera y la mirada en general no habrían tenido tanta importancia en la evolución del ser humano si éste no hubiera sido eminentemente social ni hubiera tenido la convicción de que podía confiar en sus semejantes; por tanto, el papel de la mirada en esta interacción social es primordial.

#### ■ Frecuencia y tipo de mirada

Existen dos tipos de miradas para la sinergología: la mirada social y la de intercambio. Cuando los interlocutores están alejados entre sí, entra en acción la mirada de intercambio y cuando se acercan, las miradas se convierten en sociales y subrayan las palabras. La palabra toma parte del protagonismo y la mirada comienza a esconder los deseos sinceros.

Según Birdwhistell, las personas se miran más cuando tienen simpatía mutua, y cuando saben de qué hablan<sup>242</sup>. Entre dos interlocutores, cuanto más habla uno, menos mira al otro, posiblemente para no distraerse y el que escucha, enfoca más al que habla.

En general, si el oyente mira produce más respuestas por parte del que habla y si el que habla mira más supone la necesidad de implicación, de conectar con el otro. De hecho, la ausencia en un grado elevado de contacto ocular, en la mayoría de las ocasiones se percibe como desinterés y falta de necesidad de implicación con el otro.

Knapp establece que, en general, se mira al compañero en las siguientes ocasiones: cuando se está físicamente lejos, se habla de temas triviales, se está interesado en la interacción, nos gusta o le queremos, se pertenece a una cultura que enfatiza el contacto visual en la interacción (existen culturas en las que el contacto ocular es percibido como positivo y culturas en las que es al contrario), cuando se es extravertido, se tienen grandes necesidades de afiliación o de inclusión, se es dependiente de esta persona, se está escuchando en vez de hablando y se es mujer<sup>243</sup>

A este último respecto, Núñez y Loscertales<sup>244</sup> realizaron una investigación entre 530 niños, 284 niños y 246 niñas, que reveló que las niñas miraban más al docente cuando hablaba, en comparación con los niños. Paradójicamente, los docentes sonreían con mayor frecuencia a las niñas pero dirigían la mirada durante las explicaciones con más frecuencia hacia los niños que hacia las niñas.

---

<sup>242</sup> BIRDWHISTELL, R.: *Kinesics and context: essays and body motion communication*, University of Pensilvania, Press, 1970. Apud: TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.136

<sup>243</sup> KNAPP, M.L.: *La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno*, Barcelona, 1982.

<sup>244</sup> NUÑEZ, T. & LOSCERTALES, F.: *Curriculo oculto: Actitudes sexistas en la interacción social* Campo Abierto, 12, 1995, pp. 65-80,.



La mirada revela mucho del interés y deseo del otro. Por eso es tan interesante descifrarla. El psicólogo Arthur Aron, profesor de psicología de la Universidad de Stony Brook ha estudiado el poder del contacto visual en las relaciones. En un experimento que llevó a cabo se pidió a sujetos absolutamente desconocidos entre sí que, tras una conversación de más de una hora, se miraran a los ojos en silencio durante tan sólo 4 minutos. Tras el experimento, muchos de ellos declararon sentir una intensa atracción. El contacto de las dos miradas incrementó los sentimientos de atracción, interés, calidez y excitación por el otro. De hecho, una de las parejas que participó en estos experimentos terminó casándose. Los análisis neurocientíficos han comprobado que al cruzar la mirada con otra persona se activan zonas del cerebro relacionadas con la recompensa. Pero si la mirada no es devuelta, es mejor dejarlo, en ese caso, la aproximación puede ser infructuosa o ser calificada como acoso.<sup>245</sup>

Pero ¿qué hay detrás de la mirada?

#### ▪ El parpadeo

Una de las claves para saber si una persona está escuchando (y mirando) de verdad es el parpadeo que permite ir a buscar la información del mundo exterior para que penetre en el cerebro. Con el parpadeo, llevamos la información a distintas partes del cerebro, las retenemos y las clasificamos. Es como si al parpadear, pulsáramos la tecla “intro” de un ordenador y grabamos la imagen de lo percibido. Las personas que están “en la luna” dejan de parpadear. Su mirada está fija y ausente, vacía porque los parpadeos son los que dan vida a nuestros ojos.

---

<sup>245</sup> ARON, A: *Sensory processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsivity*, Personality and Social Psychology Review, 16, pp. 262-282.

Según Birdwhistell, uno de los pioneros en el análisis de los micromovimientos, nuestros parpadeos duran alrededor de 1/16 de segundo; sin embargo, esos movimientos tan breves son fáciles de descubrir cuando prestamos atención al interlocutor.<sup>246</sup>

Joseph Ledoux ha demostrado que cuando somos conscientes de la importancia de un momento, el córtex envía a la amígdala la señal de retener ese momento para que lo recordemos con más precisión.<sup>247</sup> Hacemos una “fotografía” del momento, con el parpadeo y gracias a éste, reconocemos a las personas cercanas. Miramos a la persona y parpadeamos para enviar una imagen a nuestro cerebro; en éste comparamos esa imagen con otras imágenes de caras archivadas y sólo entonces sabemos que son ellos.

Cuando nos emocionamos, los momentos de parpadeo son más prolongados y numerosos. Indican todo nuestro interés, duran hasta medio segundo. Lo interesante de esto es que el interlocutor percibe perfectamente la diferencia entre ese estado y el de “vacío” cuando una persona suspende la mirada y no parpadea porque está sumergido en su propio pensamiento.

#### ▪ **Armonía entre cabeza y mirada**

Otro signo que nos permite conocer si nuestro interlocutor está cómodo o no en la interacción es la armonía entre la dirección de la cabeza y la dirección de la mirada. Se ha demostrado que cuando la cabeza parte en la dirección de la mirada somos más dulces y más sinceros. Cuando estamos incómodos o tenemos

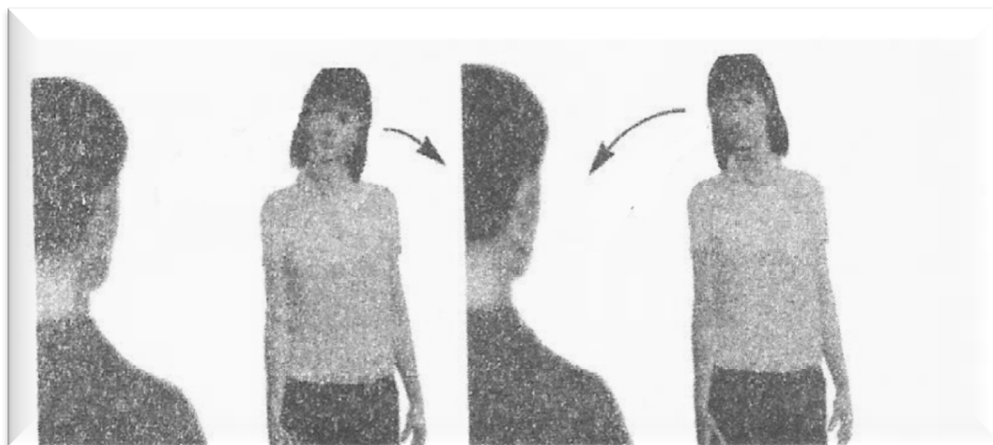
---

<sup>246</sup> BIRDWHISTELL R.: *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*, Universidad de Pensilvania, 1970. Apud TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.85

<sup>247</sup> LE DOUX, J.: *Emotional Memory System in the Brain*, Behavioral and Brain Research, 1993, nº 58,

malestar nuestro cuerpo traduce esa incomodidad o falta de armonía y entonces empezamos a desconfiar.<sup>248</sup>

**Figura 40**



Cabeza hacia la izquierda y mirada a  
hacia la derecha

Cabeza y mirada hacia el mismo sentido<sup>249</sup>

En estas dos imágenes la mujer parece más cómoda en la segunda, donde su rostro (cabeza) se orienta hacia donde está mirando.

De hecho, cuando estamos de acuerdo con nosotros mismos, todo nuestro cuerpo traduce esa armonía y al contrario también. Cuando desconfiamos de nuestro interlocutor, nuestra mirada le sigue, pero nuestra cabeza se separa de él, toma cierta distancia. El interlocutor, de forma subliminal, como ya hemos dicho en repetidas ocasiones, sentirá nuestro malestar sin poder explicar esa sensación.

Las personas más influyentes, seductoras y que, obviamente son creíbles a nuestros ojos, están “presentes” en el intercambio. No piensan que deben dirigir la cabeza en la dirección de la mirada, pero lo hacen de forma natural e inconsciente.

---

<sup>248</sup>.FREY,S.,HIRSBRUNNER, H., FLORIN, A.,DAW, W. y CRAWFORD: *Analyse intégrée du comportement non verbal dans le domaine de la communication*, texto mencionado en la obra de COSNIER y BROSSARD: *La Communication non verbale*, 1992, p.244 Apud TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.87

<sup>249</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.88

### ■ La simetría del gesto y el ojo seductor

Cuando se intenta esconder emociones, una parte del cerebro continúa controlando las reacciones corporales. Ante una emoción determinada y la necesidad de disimularla, la parte derecha de la cara (hemisferio izquierdo) continúa más cerrada.

La cara parece ligeramente asimétrica y está más abierta a la izquierda que a la derecha. Antonio Damasio<sup>250</sup> ha realizado diversos test para verificar este fenómeno demostrando que las emociones simuladas no hacen intervenir por igual a las dos partes de la cara, porque el hemisferio izquierdo continúa ejerciendo cierto control. Cuando las emociones son espontáneas, las dos partes de la cara se abren de igual forma.

Cuando nos emocionamos con nuestro interlocutor, el ojo izquierdo tiende a abrirse más. Según Turchet, estas asimetrías aparecen porque, a pesar de que podemos controlar voluntariamente los músculos a través de los nervios periféricos relacionados con el córtex motor y las vías piramidales, somos incapaces de intervenir voluntariamente en otras partes de nuestro cerebro (cortex cingular anterior que provoca esas asimetrías)<sup>251</sup>. Por tanto, no se pueden bloquear las expresiones de algunas emociones.

La parte izquierda de la cara, por tanto, nos da mucha más información que la parte derecha. Ya he mencionado en el punto dedicado a las ejes de cabeza que esta diferencia ha sido objeto de innumerables estudios, entre ellos los realizados

---

<sup>250</sup> DAMASIO, A.: *El error de Descartes*, Paris, 1995, p.396 Apud TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.91

<sup>251</sup> LAPALEN, D., DEGOS, J.D.,BAULAC, M., GRAY, F.: *Bilateral Infartion of the Anterior Cingulate gyri of the fornices*, Journal of neurological Sciences, número 51, 1981 Apud. TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010 p.92

por Skinner y Mullen<sup>252</sup> que reconocen que la parte izquierda de la cara es más expresiva. También el profesor Buser ha elaborado una obra científica en la que demuestra que, en general, los sujetos nos sentimos más afectados por la expresión emocional de la parte izquierda de una cara que por la parte derecha.

253

Por ello, según Turchet, las personas más seductoras y con mayor capacidad de comunicación son más sensibles a las emociones que la media de los seres humanos, están atentos a las expresiones emocionales del otro y miran inconscientemente el ojo del interlocutor que mejor traduce esas emociones que es el izquierdo; cuando practican la escucha (algo imposible sin contar con la mirada) y cuando quieren mostrar que están interesados en algo, hablan principalmente con la parte izquierda de la cara y miran con el ojo izquierdo. Este ojo tiene un papel indiscutible en la seducción.

#### ■ Dilatación de las pupilas: pupilometría

Los cambios emocionales, al igual que la luz, producen cambios en el tamaño y dilatación de las pupilas. Cuando miramos algo que nos suscita interés, nuestras pupilas se dilatan más de lo que correspondería a la iluminación ambiental del momento (que es cuatro veces mayor que el tamaño de la pupila normal). Pero esto es aún más interesante porque las pupilas dilatadas de otro nos hacen percibir el interés que siente esa persona por nosotros. Igualmente, el tamaño de las pupilas se contrae cuando observamos algo que no nos gusta.

El psicólogo y etólogo americano de origen alemán, Eckhard Hess ha sido uno de los científicos que más ha contribuido al estudio de la pupilometría. Realizó una

---

<sup>252</sup> SKINNER Y MULLEN: *Facial asymmetry in emotional expressions: A Meta-Analysis of Research*, British Journal of Psychology, nº 30, 1991, pp.113-124

<sup>253</sup> BUSER, P.: *Cerveau de soi, cerveau de l'autre*, Paris, 1998, p.432. Apud TURCHET.P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.35.

investigación en los años sesenta en la que encontró que los hombres heterosexuales tendían a mostrar mayor dilatación pupilar ante fotografías de mujeres que ante fotografías de otros hombres o de niños, mientras la mujeres heterosexuales tendía a una mayor dilatación pupilar ante las fotografías de bebés y de hombres que ante las de otras mujeres.<sup>254</sup>

El mismo científico realizó también un experimento en el que mostraba a 20 sujetos varones dos fotografías idénticas de una mujer en la que en una de ellas le eran dilatadas las pupilas artificialmente. Los hombres mostraron una mayor dilatación pupilar (dos veces más) que cuando miraban la cara con pupilas normales. Cuando se les preguntó posteriormente por qué habían elegido esa fotografía, los sujetos de estudio no supieron explicarlo y de hecho, la mayoría manifestó que ambas fotografías eran iguales pero que una de ellas parecía más agradable.

En experimentos posteriores, los homosexuales respondieron con mayor entusiasmo ante los desnudos masculinos que ante los femeninos; las personas hambrientas reaccionaron más ante imágenes de comida que aquellas que se habían alimentado hacía poco, y las fotos aterradoras producían una reacción negativa y constrictiva a no ser que fueran tan horribles que produjeran un shock, en cuyo caso la pupila se agrandaba para achicarse luego. También es sorprendente el efecto “imitativo” inconsciente del cuerpo que hace que nuestras pupilas se dilaten más cuando miramos un rostro con pupilas dilatadas.

Es evidente que la dilatación pupilar ofrece pistas realmente interesantes sobre nuestros deseos y preferencias pero no es un parámetro no verbal difícil de diagnosticar a simple vista. Lo que interesa destacar aquí es cómo el cuerpo, responde con una exactitud casi milimétrica a nuestras emociones y deseos.

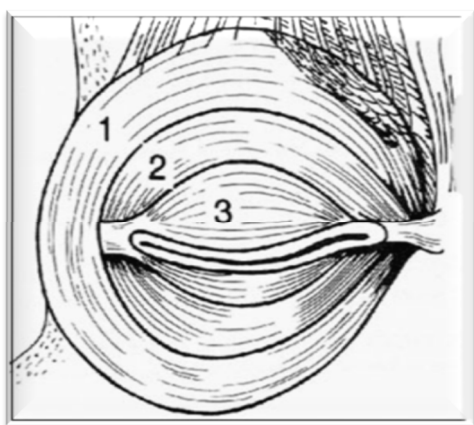
---

<sup>254</sup> HESS, E.H.: *Attitude and pupil size*. Scientific American, 212, 1965, pp.46-54.

## ▪ Los párpados y la esclerótica

Ya he explicado que, cuando ponemos nuestro interés en ocultar nuestras emociones, nuestra cara es asimétrica y cuando éstas son espontáneas, la cara es simétrica y más “abierta”. Esto se nota también en la apertura del ojo por la colocación de los párpados. Si alguien no aprecia a su interlocutor lo mostrará porque sus párpados inferiores (en concreto la porción preseptal) estarán más hundidos descubriendo la esclerótica (el blanco del ojo).

**Fig. 41**



Region preseptal (2)

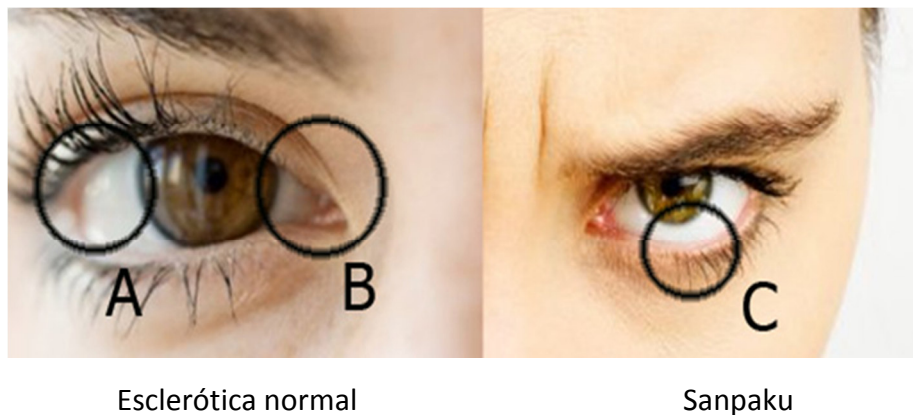
En cambio, cuando el blanco de los ojos está poco abierto en la base, y el músculo preseptal está presente con fuerza, la persona muestra un gran entusiasmo y deseo de conectar con el otro. Lo interesante es observar la asimetría o incongruencia con el resto de sus gestos (por ejemplo muestra la esclera o parte blanca del ojo por debajo del iris pero está esbozando una sonrisa).

Los ojos, según los estudios sinergológicos, también pueden determinar cuándo alguien se siente bajo estrés o tiene tendencia a la violencia o a generar una discusión o enfado. El estrés afecta los nervios ópticos, situados detrás de los ojos, que empujan los músculos hacia el exterior de las cuencas orbitales, mostrando la **esclerótica** o esclerótica más de lo habitual.

Según la persona esté sometida a más estrés, ansiedad o busque abiertamente mostrar más tensión o agresividad, más esclera alrededor del iris enseñará al interlocutor.

Cuanto más blanco alrededor del iris enseñe la persona, más peligrosa puede llegar a ser, según la experta en reconocimiento facial Kathy Thomson (2012) que ha estado estudiando rostros y expresiones faciales durante más de diez años en Estados Unidos. Normalmente, mostramos sólo dos lados de la esclera, pues la inclinación de la cabeza y la oscilación del globo ocular no son suficientes como para enseñar la parte superior ni inferior.

**Fig. 42**



En el momento en que la cabeza oscila hacia delante y los ojos se mantienen fijos hacia la persona a la que se dirigen, aparece el área blanca bajo el iris o Sanpaku, una milenaria palabra nipona recuperada por el investigador Toshio Tanakawa para referirse a aquellas personas que muestran en su mirada lo que él denomina las tres áreas vacías y que a nosotros ha llegado como “tres blancos”. Este término suele significar que la persona o está buscando confrontación o va a realizar una agresión expresa directamente.

Es posible que ni siquiera se acompañe con un tono de voz o ningún otro signo no verbal (asimetría) pero la mirada será más que suficiente para mostrar su



agresividad. Los estudios de etología nos indican que existen primates que tan sólo con la mirada están indicando quién es el jefe de la manada, sin realizar ningún otro movimiento, sonido o acción<sup>255</sup>

Los globos oculares contraídos son normales en los bebés y en los niños y producen Sanpaku superior. Sin embargo, si este estado continúa más allá de la primera infancia, o empieza en una edad posterior, puede constituir un signo de mentalidad y comportamiento anormales, que incluye la agresividad, la violencia y las pasiones incontroladas. Tras la primera infancia, y a lo largo de la vejez, una persona no debería padecer el estado Sanpaku, si el metabolismo físico y el estado mental es sano y bien equilibrado.

Kathy Thomson, experta en reconocimiento facial que ha estado estudiando rostros y expresiones faciales durante más de diez años en Estados Unidos, nos ofrece los cinco estados oculares para captar la ansiedad, estrés o estados psicológicos más peligrosos<sup>256</sup>. Algunos son estados permanentes en la persona y en otras ocasiones, podremos observar que la persona, por determinadas circunstancias, realiza un gesto en el que deja ver la esclerótica más de lo habitual.

Estos suelen ser gestos más agresivos y de ataque o de rechazo hacia el otro. Pero son los estados permanentes de sanpaku en la estatua los que, en algunos casos (no todos) denotan que la persona tiene una psicopatología peligrosa o está pasando por un momento complicado de su vida.

---

<sup>255</sup> DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*, Madrid, 1976, pp.98-123

<sup>256</sup> THOMSON, K.. *Don't be a victim. The stress chart*, Recuperado de: <http://www.kathycommunicates.com/istress/> consulta: marzo 2013

**Fig. 43**



Sanpaku inferior en un ojo. Estrés en alguna zona vital

**Fig. 44**



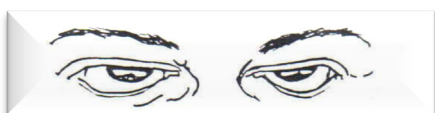
Sanpaku bajo ambos iris. Presión.

**Fig. 45**



Sanpaku bajo ambos iris y medio iris escondido. Exceso de presión. Se debe tener precaución.

**Fig. 46**



Sanpaku inferior. Medio iris escondido. Se debe observar. Posibles tendencias psicóticas

Adolf Hitler. Sanpaku inferior

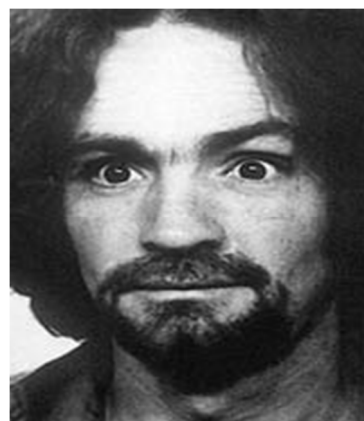


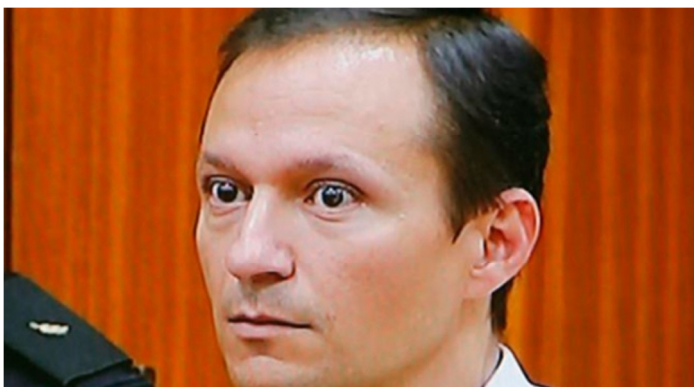
**Fig.47**



Sanpaku superior. Puede indicar tendencia a la crueldad. Característico de enfermos psíquicos y asesinos

Charles Manson. Asesino condenado  
(Sanpaku superior)





José Bretón. Presunto

asesino de sus propios hijos (sanpaku superior)

Según los estudios de medicina complementaria<sup>257</sup>, la expansión anormal de los globos oculares produce a menudo sanpaku inferior, indicando que todo el metabolismo físico y mental se ha lentificado o debilitado. Parece ser que este fenómeno va en aumento en las personas de hoy día, debido al exceso de consumo de alimentos procesados y refinados. Este estado también indica que las células nerviosas del cerebro se han expandido, produciendo a menudo un pensamiento y comportamiento anormales, que pueden conducir a situaciones complicadas o incluso peligrosas.

El Sanpaku extremo o inferior indica que la muerte está rondando. Este estado, curiosamente, aparece universalmente en las personas que han padecido una muerte súbita, posiblemente porque indica pérdida de visión periférica y de profundidad lo que puede mermar sus capacidades de reacción ante una situación de defensa.

---

<sup>257</sup> U.I.M.E.C. Union Internacional de Medicinas Complementarias (Multidisciplinary Scientific Society on Alternative Medicines) (Established in 1.962 at Alma-Ata) Afiliated to THE OPEN INTERNATIONAL UNIVERSITY *La Salud, El Globo ocular*, Recuperado de: [<http://www.facio.es/muy%20interesante/diagnostico%20oriental/globo%20ocular/Sanpaku.html>] Consulta: marzo 2013

Es interesante señalar que la mayoría de los criminales que aparecen públicamente en avisos policíacos tienen Sanpaku superior o inferior, y curiosamente, aunque se necesitaría un estudio estadístico obviamente para verificarlo, bastantes personas que han sido asesinadas han padecido el sanpaku inferior, incluidos Abraham Lincoln, Mahadma Gandhi, John F. Kennedy, Robert F. Kennedy y Martin Luther King”

“Si tiene la ocasión, analice fotografías de personas con antecedentes penales extraídas de ficheros de la policía. A pesar de la obligación de adoptar una posición reglamentaria, esos criminales siempre tienen la cabeza ligeramente inclinada y nos muestran un blanco del ojo que expresa emociones muy negativas”<sup>258</sup>

#### ▪ Dirección de los ojos: los cuadrantes de la mirada

Por último, el lugar hacia el que **dirigimos la mirada** tiene un significado importante para entender lo cognitivo y lo emocional que hay detrás de ello. Para poder interpretar esto debemos recordar la lógica neurosimbólica de la lectura que ya hemos mencionado (occidentales de izquierda a derecha y árabes de derecha a izquierda). De esta manera, la izquierda se asocia con el pasado, con lo conocido, con lo que produce confort. La derecha hace referencia al futuro, a lo desconocido, a lo imaginado, a lo que inventamos.

Por otro lado, cuando recreamos una imagen en la mente, la mirada se dirige hacia arriba, lo que es exterior a nosotros. Cuando se recrea un sonido se lleva la mirada hacia los laterales, mientras que si el tema está relacionado con un sentimiento o es un tema que afecta emocionalmente a la persona, la mirada es hacia abajo<sup>259</sup>. Buscamos la información en nuestro interior, llamamos a nuestras e emociones a nuestra historia interior<sup>260</sup>

---

<sup>258</sup> TURCHET, P.: *El lenguaje de la seducción*, Barcelona, 2010, p.94

<sup>259</sup> GOMAN, C.K.: *Sin palabras*, Madrid, 2008, p.6

<sup>260</sup> GRINDER, J.; BANDLER, R.: *PNL De sapos a príncipes*, Madrid, 2004, p.46

De esta manera obtenemos que el lugar hacia donde se dirige la mirada nos está dando indicios de la implicación de la persona en la cuestión, su sinceridad y del tipo de información a la que está accediendo.

Los movimientos oculares es uno de los grandes descubrimientos por parte de los creadores de la Programación Neurolingüística (PNL), Bandler y Grinder. Después de mucha observación de videos, empezaron a descifrar qué podían significar los movimientos oculares y comprobaron que estudios neurológicos han demostrado que el movimiento del ojo está asociado con la activación de distintas partes del cerebro. El ojo está conectado al cerebro por un nervio y éste accede diferentes departamentos del cerebro según tenga necesidad.

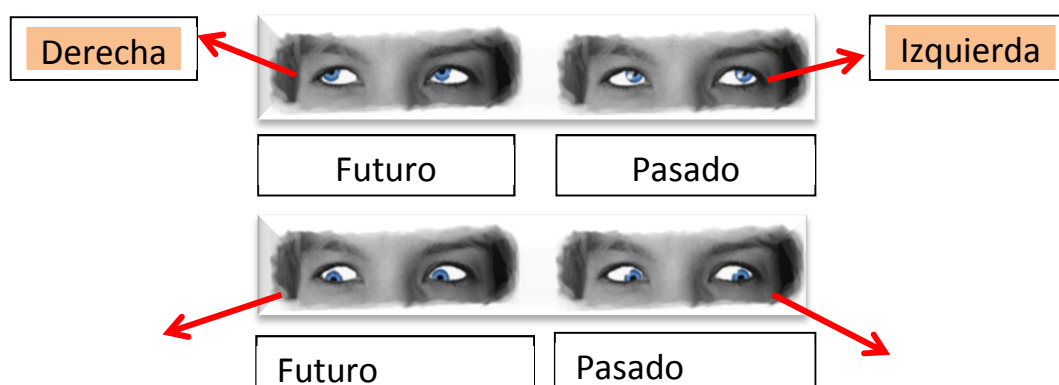
Estos investigadores, descubrieron que para buscar imágenes recordadas, la mayoría de la gente mueve los ojos hacia arriba a la izquierda. Para crear imágenes nuevas, que no se han vivido, mueve sus ojos arriba a la derecha, este es el canal de los sueños, de los proyectos y de la creatividad. Cuando alguien busca un sonido recordado, moverá sus ojos a la izquierda a la altura del oído, y cuando se trate de crear un nuevo sonido, o de imaginárselo, sus ojos se irán a la derecha a la altura del oído. Este es el canal de los compositores, músicos, conferencistas al crear su ponencia, etc.

Si la persona necesita resolver un problema, preguntarse acerca de alguna situación y sacar conclusiones, bajará su vista a la izquierda, y si quiere estar con sus sentimientos, tenderá a poner la vista abajo a la derecha. Si sus sentimientos son de depresión, angustia, miedo, tristeza, etc., hay que procurar salir de ese canal, moviendo los ojos hacia otro lado.<sup>261</sup>

---

<sup>261</sup> Id.: pp.44-54

**Fig. 48**  
**Cuadrantes de la mirada**



Estos cuadrantes nos aportan una pista bastante potente acerca de a qué partes del cerebro está accediendo la persona cuando está interactuando con nosotros y por tanto, si está diciendo la verdad o no. pero insisto: sólo es una pista y nuestro cerebro inconsciente, habrá captado muchos ítems muy rápidos que nos darán también pistas a nivel subliminal que es interesante aprender a descifrar.

Como conclusión al parámetro de la mirada y tras analizar los estudios y las investigaciones expuestos, se puede afirmar que la mirada es uno de los elementos más potentes en lo que se refiere a la interacción social.

El hecho que he expuesto acerca de que somos con diferencia, los mamíferos con mayor superficie esclerótica demuestra que el ser humano es eminentemente social y que los ojos juegan un papel fundamental en las interrelaciones humanas como medio de comunicarse y de transmitir emociones. A lo largo de la evolución, los humanos hemos perdido esta protección ocular que ofrecía tener la esclerótica poco visible en beneficio la sociabilidad que aumenta ante el contacto ocular y el seguimiento de la mirada del otro: el hombre muestra el blanco de los ojos para delatar sus emociones. Ya no busca protegerse, sino socializar.

Como resumen de lo que implica una mirada eficaz en comunicación, influyente y creíble expongo los siguientes puntos:

Los análisis neurocientíficos que ha realizado el profesor de psicología Aron han comprobado que al cruzar la mirada con otra persona se activan zonas del cerebro relacionadas con la recompensa y que se activan los circuitos de recompensa del cerebro. Se genera un vínculo entre las personas. Esto se produce sólo si la mirada es devuelta, de lo contrario, aproximación puede ser infructuosa o ser calificada como acoso. Por tanto, mirar a los ojos del interlocutor es eficaz si queremos influir en el otro.

En general, si el oyente mira produce más respuestas por parte del que habla y si el que habla mira más supone la necesidad de implicación, de conectar con el otro. De hecho, la ausencia en un grado elevado de contacto ocular, en la mayoría de las ocasiones se percibe como desinterés y falta de necesidad de implicación con el otro.

Una persona que escucha parpadea. Joseph Ledoux ha demostrado que cuando somos conscientes de la importancia de un momento, el córtex envía a la amígdala la señal de retener ese momento para que lo recordemos con más precisión. Hacemos una “fotografía” del momento. Por eso, las personas que son buenos “escuchadores” parpadean cuando están en modo de escucha.

Es importante que exista armonía entre la dirección de la cabeza y la dirección de la mirada. Se ha demostrado que cuando la cabeza parte en la dirección de la mirada se nos percibe más dulces y más sinceros. Las personas más influyentes, seductoras y que, obviamente son creíbles a nuestros ojos, están “presentes” en el intercambio, armonizan el gesto de la cabeza con la dirección de la mirada. No piensan que deben hacerlo, pero lo hacen de forma natural e inconsciente.

Las personas más seductoras y con mayor capacidad de comunicación e influencia son más sensibles a las emociones que la media de los seres humanos, están atentos a las expresiones emocionales del otro y miran inconscientemente el ojo del interlocutor que mejor traduce esas emociones que es el izquierdo. Cuando quieren mostrar que están interesados en algo, hablan principalmente con la parte izquierda de la cara y miran con el ojo izquierdo. Este ojo tiene un papel casi indiscutible en la capacidad de influir en el otro.

Los sujetos influyentes son más expresivos facialmente, y a nivel ocular también. Los estudios realizados por la investigadora Sullins demuestran que en un intercambio entre dos personas, aquella que tiene mayor extroversión y capacidad de expresión, influye en el estado anímico de la que es más introvertida.

#### **5.1.4. Proxemia**

El antropólogo estadounidense, Edward Hall<sup>262</sup>, fue el primero en identificar el concepto de proxémica (o proxemia) y el primero en ahondar sobre el estudio del espacio personal y social y la percepción que el hombre tiene de él.

La definición que él mismo daba del término es: “Ciencia que estudia las relaciones del hombre con el espacio que le rodea, en el que se comunica con hechos y señales”.

Según este autor, los estudios comparativos de los animales nos ayudan a comprender que el medio ambiente influye en las necesidades del hombre.

Acotando las observaciones de los animales en relación a cómo manejan el espacio de su territorio, se puede extraer gran cantidad de información de cómo funcionamos los humanos. La territorialidad que supone un concepto básico del comportamiento humano se define como la forma en que un miembro de una

---

<sup>262</sup> HALL, E.: *La dimensión oculta*, Méjico, 2003



especie comunica sus intenciones en relación a un espacio determinado de su hábitat y como lo defiende de los otros miembros de su especie. Gracias a la territorialidad se preserva la especie y su función más importante es defender el espacio de un exceso de explotación. Se trata de un sistema básico y primordial del comportamiento de los seres vivos, y también del hombre.

Según Hall el territorio es una prolongación del organismo marcada por distintas señales.<sup>263</sup> ; pero el hombre ha creado prolongaciones materiales del propio territorio, así como señaladores visibles e invisibles que él denomina espacio personal y dentro de este, distingue entre espacio de caracteres fijos y semifijos y el espacio informal.

El **espacio de caracteres fijo** incluye el estudio de los edificios, su división interior (esta división del espacio doméstico no tiene funciones fijas en Europa hasta mediados del S.XVIII), por lo que la privacidad hasta entonces era prácticamente inexistente; el trazado de las ciudades hasta la configuración de las oficinas y no voy a detenerme en ello porque, si bien condiciona nuestras emociones, su modificación no depende tanto de la actitud humana sino de una planificación urbanística o arquitectónica.

El **espacio de caracteres semifijo** incluye la configuración espacial de elementos que pueden cambiarse de sitio dentro de un entorno (las sillas, los asientos, las mesas) y cómo esto influye en el comportamiento humano. Hall, en su obra, expone un ejemplo que demuestra la relación entre comportamiento y espacio de caracteres semifijos utilizando la experiencia del médico Humphrey Osmond,<sup>264</sup> Director del Centro de Salud e investigación en Saskatchewan, Canadá. La sala modelo de geriatría femenina del hospital era nueva y espaciosa pero, cuanto más estaban allí las pacientes, menos hablaban entre ellos.

---

<sup>263</sup> Id., p.127

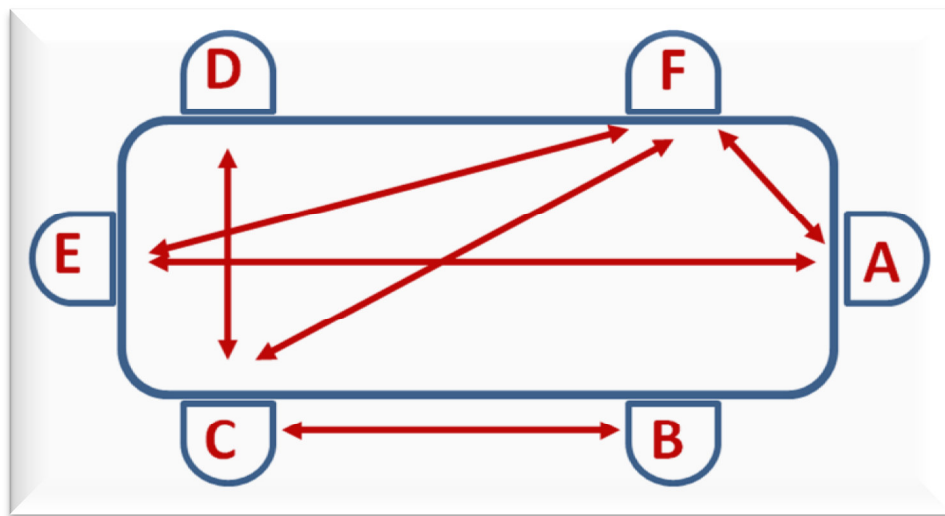
<sup>264</sup> Id. pp.133-137

Poco a poco, las personas se iban pareciendo a los muebles, pegados a las paredes a intervalos regulares entre las camas y todos parecían deprimidos. Advirtiéndose que el espacio era más sociófugo es decir que tiende a mantener apartadas a las personas (como la sala de espera en una estación de tren) que sociópeto, es decir que tiende a reunir a las personas, Osmond encargó a un joven y perceptivo psicólogo llamado Robert Sommer para que estudiara la cuestión. En cincuenta sesiones de observación en la cafetería del mismo hospital, Sommer contó el número de conversaciones que ocurrían en las mesas rectangulares de la misma, según las ubicaciones de los individuos. Las conversaciones en un rincón de la mesa eran el doble de frecuentes que las que se daban entre dos personas sentadas de un mismo lateral, y a su vez, éstas eran tres veces más frecuentes que las que ocurrían entre personas sentadas en lados opuestos a lo ancho de la mesa. En lados opuestos, a lo largo, no se observó conversación alguna. Realizando cambios en la ubicación y el tipo de mobiliario en la sala de geriatría femenina, Sommer y Osmond lograron duplicar el número de conversaciones de las pacientes en la sala.

En el gráfico que describo en la figura **xx** se puede observar las interacciones según la ubicación:

- Las conversaciones de F-A (en ángulo), eran el doble de frecuentes que las de tipo C-B(al lado) que, a su vez, eran tres veces más frecuentes que las del tipo C-D (enfrente)
- Es decir, las interacciones en que las personas estaban en ángulo recto, producían SEIS VECES más conversaciones que las situaciones cara a cara y el doble que la ubicación lateral de una persona junto a otra.

Figura 49



El **espacio informal** es quizá la categoría más importante de esta clasificación porque entra en juego la distancia que se mantiene en los encuentros con otras personas. Forma parte esencial de la cultura y la transgresión de esas normas “tácitas” que se establecen puede dar como resultado un encuentro poco afortunado entre los individuos. Hall distingue cuatro tipos de distancia concluidos de sus investigaciones con un grupo de personas de cultura norteamericana y que representan tan solo una muestra del grupo observado. Pero nos dan una idea bastante aproximada de cómo se desarrollan las interacciones en las culturas occidentales en relación a la distancia. En cada tipo de distancia se diferencia una Fase cercana y una Fase lejana; por supuesto las distancias medidas varían en función de la personalidad y del ambiente (por ejemplo si hay poca iluminación, las personas se acercan más).

- **Distancia íntima:** para la cultura norteamericana oscila entre los 15 y 45 centímetros pero la medida dependerá de cada cultura. En la cultura latina o mediterránea estas distancias se reducen en unos 5 ó 10 centímetros. Para que se dé esta cercanía, las personas tienen que tener mucha

confianza y en algunos casos estarán emocionalmente unidos, pues la comunicación se realizará a través de la mirada, el tacto y el sonido. Es la zona de los amigos, parejas, familia etc. Dentro de esta zona se encuentra la fase cercana a unos 15 centímetros del cuerpo, es la llamada zona íntima privada y es la que se mantiene con la pareja (contacto íntimo, besos, caricias...). Penetrar en la zona íntima privada, incrementa los niveles de adrenalina y las pulsaciones, causa nerviosismo y hace cambiar a la persona su forma habitual de comportamiento. En la fase lejana, (15-45 cm.), cabeza muslos y pelvis no entran en contacto tan fácilmente como en la fase cercana, pero las manos pueden asir las extremidades del otro con facilidad.

- **Distancia personal:** para los norteamericanos es a partir de 46 cm y hasta 120 cm. En esta distancia podemos distinguir entre una fase cercana y una fase lejana. En la fase cercana (46 a 75 cms.) , estirando el brazo podríamos tocar a la persona y en la fase lejana (75 a 1,20 m.) ya estaría fuera de nuestro alcance. Es el límite de la dominación física de una persona. Sólo nos sentiremos cómodos si la persona que penetra en nuestra burbuja de aire es de confianza. Es la distancia que mantenemos con personas que conocemos y tenemos confianza. Se utiliza con compañeros de trabajo, con amigos, en reuniones de trabajo y cuando se tratan los asuntos de interés y relación personales.
- **Distancia social:** se extiende desde los 120 cm hasta los 360 cm. En una cultura mediterránea o latina mantener una conversación con una persona a una distancia superior a 2 m no es una situación muy habitual. Es la distancia que nos separa de los extraños. Se utiliza con las personas con quienes no tenemos ninguna relación amistosa, la gente que no se conoce bien. Es la distancia correcta entre jefes y empleados. Los jefes, normalmente, suelen tener mesas lo suficientemente anchas para evitar

que invadan su espacio personal. Esta distancia, la utilizaremos siempre que tengamos conversaciones formales.

La fase cercana implica una distancia de 1,20 a 2 m y es la distancia adecuada para tratar asuntos impersonales. Hay más participación en la fase cercana que en la lejana y suele ser la típica distancia que se establece entre las personas en una reunión social. De pie y mirando a una persona a esa distancia se produce un efecto de dominación. En la fase lejana (de 2 a 3,5m) se pierden los detalles más cercanos de la cara del interlocutor, como los capilares de los ojos y el discurso toma un carácter más formal. Otro rasgo de la distancia social (fase lejana) es que puede utilizarse para aislar o separar a las persona entre sí. Por ejemplo un camarero que está haciendo algo a 3 m. de distancia puede seguir haciéndolo sin que se sienta obligado a interactuar y preguntarte qué deseas.

- **Distancia pública:** en esta distancia las personas están fuera de su círculo de implicación, compromiso o involucramiento. Para los estadounidenses hablaríamos la distancia superior a los 360 cm. Es la distancia idónea para dirigirse a un grupo de personas. El tono de voz es alto y esta distancia es la que se utiliza en las conferencias, coloquios o charlas.

Estas distancias, marcan nuestra distancia consentida, según sea el grado de intimidad que tengamos con la otra persona. Son un indicador de la intencionalidad por establecer una relación o interacción. Además, son distintos en cada sociedad cultural y varían, en función de las diferencias de dicha sociedad con respecto a otras.

La falta de espacio parece aumentar la agresividad y los sentimientos de hostilidad entre las personas, produciéndose un número menor de contactos sociales y reduciéndose la comunicación interpersonal.

La invasión de estos espacios no solamente es corporal, también pueden ser auditivas, olfativas, o sensoriales, por lo que, entre compañeros con los que no se mantienen relaciones personales, el mantener distancias inferiores a 125 o 150 cm pueden dar lugar a conflictos o tensiones.

#### ▪ **Orientación del cuerpo y contacto personal**

La orientación del cuerpo juega un papel muy importante ya que suele usarse como una “barrera” para impedir invasiones del espacio personal. Los grupos que quieren rechazar a una persona se apartan de ella y mantienen una orientación directa entre sí para demostrarle que es considerado un intruso. En los ascensores y en otros lugares donde no se puede mantener el espacio personal, la gente evita mirarse para no restar intimidad a los extraños. Esa forma de ignorarlos expresa simbólicamente que esas personas no existen y, por lo tanto, no invaden el espacio personal. En los transportes públicos, la forma de proteger el territorio es la barrera en forma de libro. Ya hemos explicado antes que el cuerpo tiene ciertas zonas “de cierre” y “de apertura” si orientamos las partes “de cierre” hacia una persona determinada, estamos comunicando nuestra preferencia con respecto a las personas que interactúan con nosotros. En el capítulo 5.1.2.3.C., cuando menciono los bucles de retroacción primarios de los brazos y piernas, profundizo en las posiciones que ofrecen “apertura” o “cierre” hacia los demás.

En cuanto al contacto personal, este varía según cada situación y viene determinado por la cultura de la persona y el tipo de relación establecida con el interlocutor; también influye el tipo de interacción que se suscite entre ambos

dependiendo del objetivo: es más probable cuando alguien da información o consejo que cuando lo recibe, al dar una orden más que al recibirla, al hacer un favor más que al agradecerlo, al intentar persuadir a alguien más que al ser persuadido etc. y por regla general, suele iniciarlo la persona que en la interacción tiene más status o posición de dominio sobre el otro. Los sentimientos de agrado se intensifican en general y suele propiciar un clima idóneo para la comunicación siempre que no se trasgredan las normas básicas de las que he hablado. Lo más destacable en relación al contacto físico es que resulta ser una necesidad primordial del ser humano. Así lo demostró René Spitz<sup>265</sup>, un médico de origen austriaco que tras conocer a Freud y formarse como psicoanalista, desarrolló importantes trabajos sobre la infancia, concretamente sobre el primer año de vida, y los factores que incidían en el desarrollo emocional y afectivo de los bebés.

Spitz reparó en que la mortalidad de los bebés hospitalizados que eran separados de sus madres era estadísticamente mucho mayor de la esperada, especialmente cuando los niños habían sido ingresados tras haber establecido ya un vínculo afectivo con sus madres. También observó que esta mortalidad aumentaba en relación con el cariño o el desprecio y el trato impersonal que las enfermeras mantenían con ellos. Es decir, aunque los bebés fueran debidamente alimentados, aseados y medicados, si eran tratados fríamente, sin ninguna muestra de afecto, ni siquiera con el tono de voz, ni existía ningún contacto físico, la tasa de fallecimientos era anormalmente alta.

Estos bebés mostraban un cuadro similar a la depresión adulta, que incluía pérdida de la expresión facial, desaparición de la sonrisa, completo mutismo, pérdida de apetito, insomnio, pérdida de peso y retardo en las capacidades

---

<sup>265</sup> SPITZ, R.A.: *Hospitalism-An Inquiry Into the Genesis of Psychiatric Conditions in Early Childhood*. Psychoanalytic Study of the Child, 1, 1945, pp. 53-74.

psicomotoras. Si la separación de la madre era breve (menos de tres meses) los síntomas parecían completamente reversibles una vez que el niño volvía a tener contacto con la madre; pero si la separación se prolongaba por más tiempo, los síntomas se agravaban, la tasa de mortalidad crecía y las consecuencias se volvían irreversibles. Una vez que el vínculo se había formado, una ruptura prolongada de éste era virtualmente fatal.: muchos bebés se dejaban literalmente morir y el resto jamás alcanzaba una normalidad psico-afectiva. Los niños parecían quedar completamente incapacitados de forma permanente para entablar vínculos afectivos apropiados. El amor y el contacto de la madre era imprescindible para la salud mental adulta.

Spitz llamó a este síndrome, *Hospitalismo* y su investigación supuso un cambio en el trato y la forma de hacer de muchas instituciones hospitalarias

Los trabajos de Spitz llamaron fuertemente la atención en círculos médicos y psicológicos y muchas instituciones hospitalarias cambiaron radicalmente el trato que daban a los niños ingresados. Su obra fue el germen del que nacería, más adelante, la moderna concepción del apego.

El psicólogo Harry Harlow demostró con sus experimentos con macacos la necesidad universal de contacto, aportando un material decisivo para la construcción de la teoría del apego. En el artículo publicado por él en 1958 “The Nature of Love”<sup>266</sup> donde se reproduce literalmente el discurso que dio en la Convención Anual de la Asociación Americana de Psicología, describe sus experimentos en los que los macacos demuestran su preferencia hacia el apego afectivo antes que hacia la comida. El experimento consistió en crear madres “sustitutas”, que eran unos muñecos contruidos en dos versiones: uno de alambres que tenía comida, y otro de felpa pero que carecía de alimentos. Harlow

---

<sup>266</sup> HARLOW, H.: *The nature of love*, American Psychologist, 13, 1958, pp.573-585



descubrió que las crías preferían la madre de felpa, incluso aunque esta no pudiera proporcionarle alimento y concluyó que el vínculo entre madres y crías iba mucho más allá del alimento; las crías necesitaban establecer contacto para desarrollarse psicológicamente. Cuando Harlow exponía a las crías a situaciones estresantes como un nuevo hábitat, éstas iban en busca de cobijo a las madres de felpa que les proporcionaba mayor protección. La sensación de seguridad que proporcionaban las madres de felpa hacía que las crías se sintieran capaces de explorar, acudiendo a su madre cada poco tiempo para garantizar que seguían ahí.

En el momento en que Harlow separaba a las crías de las madres y las llevaba a nuevos contextos, comenzaban a mostrar síntomas de ansiedad: lloraban, gritaban, se chupaban el dedo y buscaban objetos suaves parecidos a su madre. Cuando las volvía a depositar en la jaula original en la que estaba la madre de felpa, las crías de mono se iban directamente a ellas y permanecían inmóviles a su lado, reticentes a separarse. Algunas, incluso, realizaban auténticos malabares para acercar su boca a la de la madre de alambre sin dejar de estar en contacto con la madre de felpa o retardaban la ingesta de comida lo más posible para no separarse. Cuando eran separados de la madre “sustituta” de felpa, entraban en el mismo estado de hospitalismo que Spitz había descrito. La obsesión de Harlow por el estudio del apego, le llevó a realizar más experimentos de dudosa ética en los que recluía a los sujetos dentro de jaulas que estaban totalmente aisladas. En estas celdas los animales no recibían ningún tipo de estímulo; estaban compuestas por una caja con comida, un bebedero y un espejo unidireccional desde el que se observaban las conductas de los sujetos, de modo que los monos nunca tenían contacto con el exterior. Se les enjaulaba al poco de nacer y permanecían en el interior de este dispositivo un tiempo variable: cuatro estuvieron 30 días, cuatro estuvieron seis meses, y el resto un año entero.

Los resultados mostraron que, tras 30 días de aislamiento total, los sujetos mostraban claras alteraciones de comportamiento (nerviosismo, confusión); y tras un año de aislamiento, presentaban cierta catatonía, permaneciendo inmóviles en una esquina de las jaulas. Cuando se les juntaba con el grupo control, estos monos no mostraban conductas de socialización alguna, no exploraban a sus compañeros ni el entorno, eran agredidos por otros sujetos, e inhibían las conductas reproductivas. Dos de los sujetos experimentales rehusaron la ingesta de cualquier alimento.

Cuando las hembras que habían crecido aisladas se convirtieron ellas mismas en madres (tras un proceso de inseminación sin contacto alguno con otros monos), se comportaron de forma fría con sus crías y en ocasiones, despiadada: las madres abandonaban físicamente a los pequeños, los ignoraban, no los alimentaban, los agredían, mordían y golpeaban contra el suelo de la jaula y en muchas ocasiones llegaron a matarlos.

Estos experimentos y la teoría del apego en general, demuestran que la necesidad de contacto y protección es instintiva en los bebés, siendo esta sensación de afecto y seguridad más importante para ellos que el propio alimento que les permite subsistir. Los seres humanos estamos preparados para dar y recibir el contacto físico como muestra del amor. Así lo demostró el psicoanalista John Bowlby que realizó importantes aportaciones a las teorías del apego en las que hipotetizó que los seres humanos (como otras especies) nacemos programados para buscar una madre y quererla, para la búsqueda de una figura materna con la que establecer un profundo vínculo emocional y afectivo. La función de esta conducta sería asegurar que entre la madre y la cría se establezca el lazo necesario que permita la supervivencia del recién nacido; sin este lazo, sin este firme deseo de cercanía y contacto, existen pocas probabilidades de subsistir, especialmente en especies que nacen tan inmaduras como el ser humano.

Bowlby afirmó que la importancia de este vínculo era tal que su carencia o debilidad podía tener gravísimas consecuencias psicológicas en la edad adulta, teoría que fue confirmada gracias a sus estudios con jóvenes delincuentes donde demostró las malas prácticas maternas eran un denominador común las conductas desadaptadas de los jóvenes delincuentes; así, los niños que habían sido tratados con frialdad, desprecio o violencia, se convertían en adultos inestables, agresivos e insociables. Fenómeno que también podía verse en aquellos otros que habían sido separados tempranamente de la madre o habían crecido en alguna institución.

Nuestro cerebro es eminentemente social, estamos “construidos” para socializar y la primera figura que crea esa “plantilla” sobre las que construiremos nuestras relaciones futuras es la madre. A través del contacto físico, de la expresión de amor de sus manos, sus besos y sus caricias el niño que será adulto fortalece sus emociones y elimina sus miedos a conectar con otros seres humanos en los que confía porque no ha sido agredido.

En el día a día, la eficacia comunicativa y los códigos de credibilidad e influencia pueden verse potenciados por nuestro contacto físico. Fisher y sus colaboradores descubrieron que el mero contacto con la mano de un extraño en el control de salida de una biblioteca universitaria producía reacciones positivas hacia él y los servicios de la biblioteca, aun cuando muchos de los que recibían dicho contacto no eran conscientes de ello.<sup>267</sup>

Otro estudio llevado a cabo por Sander Koole, profesor de psicología de la Universidad de Amsterdam, y publicado en *Psychological Science*.<sup>268</sup> muestra que ,incluso los casos fugaces y aparentemente triviales de contacto interpersonal,

---

<sup>267</sup> FISHER, J.D., RYTTING, M. & HESLIN, R.: *Affective and evaluative effects of an interpersonal touch*. *Sociometry*, 39, 1976, pp.416-421.

<sup>268</sup> KOOLE, S., A SIM, M., SCHNEIDER, I.: *Embodied Terror Management Interpersonal Touch Alleviates Existential Concerns Among Individuals With Low Self-Esteem*, *Psychological Science*, November 4, 2013

puede ayudar a las personas a hacer frente de manera más eficaz su preocupación existencial (algo a lo que todos debemos hacer frente en algún momento). Uno de los miedos principales de las personas es el miedo a la muerte y en las personas con baja autoestima este miedo está más presente que en el resto, ya que parecen sentir que sus vidas no tienen un sentido especial lo que propicia que manejen peor el miedo a la muerte que aquellas que piensan que su vida está llena de sentido. Los resultados de la investigación muestran que la gente puede encontrar seguridad existencial a través del tacto, incluso sin que este tenga un significado simbólico derivado de sus creencias religiosas o valores.

En la investigación, un experimentador se acercó a los participantes mientras caminaban a través de un campus universitario. Para entregarles un cuestionario a rellenar. Con algunos de los participantes acompañó la interacción con un toque ligero de la palma de la mano abierta en el omóplato o el hombro del participante que duró aproximadamente 1 segundo.

Curiosamente, los participantes con baja autoestima que recibieron el toque breve reportaron menos ansiedad ante la muerte en el cuestionario que los que no habían sido tocados.

El contacto también parecía actuar como un amortiguador frente a los pensamientos alienantes cuando a los participantes se les recordó el tema de la mortalidad: Los participantes con baja autoestima no mostraron disminución en la conectividad social después de ser mencionada la muerte, pero sólo si habían recibido un ligero toque.

La investigación sugiere que las personas con baja autoestima pueden desear, e incluso buscar, contacto físico cuando se enfrentan con la idea de la muerte. El investigador concluye que contacto físico interpersonal es un poderoso mecanismo de apoyo para el ser humano.

Si bien los beneficios de contacto pueden estar limitadas por varios factores como quién está proporcionando el contacto, el conocimiento y diferencia de estatus de los que interactúan o la forma en que se realiza el contacto, una palmada en la espalda, un breve toque en el brazo o un apretón de manos cálido establece un vínculo mucho más fuerte y eficaz de lo que suponemos y potencia la eficacia comunicativa, la confianza y la capacidad de influencia.

Por ejemplo, los profesores Beverly G. Willison de la Universidad de Pensilvania y Robert L. Masson de la Universidad de Virginia occidental, publican un interesante artículo sobre el importante papel del contacto físico en la relación entre terapeuta y paciente.<sup>269</sup> Aunque los resultados no son concluyentes sí podemos contar con indicios de que, si utilizamos el contacto físico de manera adecuada, este tiene un efecto positivo en el paciente y su evolución.

Como conclusión a todo lo expuesto sobre la Proxemia podemos resumir que se trata de un parámetro también fundamental en lo que se refiere a la eficacia comunicativa y a la capacidad de influir en el otro y cuyos códigos de mayor eficacia pueden resumirse en:

La distancia mínima que se debe dejar entre las personas es de 45 cms. Por supuesto, esto dependerá de la cultura a la que pertenezca el interlocutor, pero expongo la mínima en una cultura de alto contacto.

---

<sup>269</sup> WILLISON, B., ASSON, R.: *The role of touch in therapy: an adjunct to communication*; Journal of Counseling and development, Vol. 64, 1986



Distancia menor de 45 cms.

En lo que se refiere al espacio de caracteres semifijo (por ejemplo, colocación de sillas y mesas o colocación de atril), la ubicación más apropiada para conseguir eficacia en la comunicación es la que sitúa a ambos interlocutores en un ángulo recto. Es interesante evitar el posicionamiento frente a frente, porque se establecería una relación de partida de enfrentamiento.



Posición en ángulo. Interacción cómoda.



En la práctica totalidad de las entrevistas que realiza Oprah, y la recepción de visitas de Obama, la posición de los interlocutores es en ángulo.



Posición enfrentada. Incomodidad, enfrentamiento (entorno fuera de la Casa Blanca)



Posición enfrentada. Tensión

En lo relativo a las partes del cuerpo, para utilizar una proxemia adecuada se deben mostrar las áreas de apertura del cuerpo; esto es las muñecas la parte interna de los brazos, la parte interna de los muslos y las piernas, los maléolos y las palmas de las manos (supinación). La persona muestra su apertura mental y establece un mayor vínculo con el sujeto con el que interacciona.



Supinación, piernas sin cruzar. Apertura



Supinación. Muestra palmas. Apertura



Posiciones de apertura de manos, piernas y pies (maléolos).

En el día a día, la eficacia comunicativa y los códigos de credibilidad e influencia pueden verse potenciados por el contacto físico: una palmada en la espalda, un breve toque en el brazo o un apretón de manos cálido establece un vínculo mucho más fuerte y eficaz de lo que suponemos y potencia la eficacia comunicativa, la confianza y la capacidad de influencia.

Si bien los beneficios de contacto pueden estar limitados por varios factores como quién está proporcionando el contacto, el conocimiento y diferencia de estatus de los que interactúan o la forma en que se realiza el contacto, las teorías sobre el apego que he expuesto, así como otros muchos estudios, muestran la importancia vital que tiene el contacto físico entre las personas.





Saludo con contacto físico en el brazo.



Mano en el hombro, muestra de afecto



Abrazo



Mano en el hombro



Demostraciones de contacto físico con miembros de su familia.



Brazo por encima.



Abrazo.



Contacto y distancia íntima.



Mano sobre mano.

### 5.1.5. Paralingüística

La paralingüística es la parte del estudio de la comunicación humana que se interesa por los elementos que acompañan a las emisiones de las palabras y que constituyen señales e indicios, normalmente no verbales, que contextualizan, aclaran o sugieren interpretaciones particulares de la información propiamente lingüística.

Se trata de un término acuñado en 1958 por George L. Trager<sup>270</sup> y que se refiere no a lo que se dice verbalmente sino a cómo se dice. Tiene que ver con las señales vocales, ajenas al propio significado de la palabra.

Según afirma Fernando Poyatos , uno de los mayores especialistas en el estudio del paralenguaje, esta ciencia ha sido sistemáticamente estudiada desde hace unos veinticinco-treinta años. Entre los expertos cita a Ray L. Birdwhistell y George Leonard Trager como dos exponentes claros de las investigaciones en este campo.

Parece evidente que la voz refleja de una forma bastante fiel lo que la persona está sintiendo. Entre los aspectos que han atraído la atención de los investigadores están aquellas características fonéticas que pueden utilizarse como

---

<sup>270</sup> TRAGER, G. L.: *Paralanguage: A First Approximation*, Studies in Linguistics, 13:1-2, 1958

señales e indicios de diversos estados emocionales y como indicadores de que una persona puede estar mintiendo o bajo estrés emocional.

Los doctores Martin Halliday y Joseph Redfearn del hospital Nacional de Londres descubrieron en la zona de la laringe la contracción de un músculo voluntario que era acompañado por temores (temblores, variaciones) en forma de diminutas oscilaciones. Años después, encontraron que la mayor parte de este temer fisiológico consistía en la oscilación de un mecanismo de reflejo involuntario con frecuencias entre 8 y 12 Hertz que controlaba la longitud y tensión de músculos estriados alrededor de las cuerdas vocales;

En situaciones de estrés el cuerpo se prepara para la lucha o huida, a través del sistema central nervioso, cambiando su actividad muscular para adaptarla en términos de respuesta inmediata a la nueva situación. Todos los músculos sufren cambios importantes, incluidos los de la garganta y la laringe afectando, en este caso, a las vibraciones de las cuerdas vocales (y por tanto a su frecuencia).

En condiciones normales, al hablar, los músculos de la garganta y la laringe producen unos microtemblores que podrían ser detectados por determinados equipos. La activación que experimenta un individuo al mentir generaría una tensión que haría que dichos microtemblores desaparecieran.

A estas oscilaciones se les denominó los temores de Lippold en honor a su descubridor Olof Lippold, un investigador de la Universidad College de Londres que publicó en la revista Scientific American el artículo “Temores fisiológicos” con los resultados de una investigación que había comenzado desde 1957 apoyado en los trabajos iniciados por Halliday y Redfearne

Estos micro-temores reducían su frecuencia o desaparecían bajo condiciones de estrés emocional como el miedo, la ansiedad y la excitación y su estudio y análisis

supuso el primer antecedente histórico de los detectores de mentira por voz que tuvo lugar en los años sesenta dentro del Departamento de Contrainteligencia del Ejército de los EE UU en Fort Holabird, Maryland.

El primer prototipo de un Evaluador de Estrés Psicológico o PSE (Psychological Stress Evaluator) salió al mercado en enero de 1971. Consistía en un aparato analógico que medía en una entrevista cambios en el estrés inducido a través de un micro temblor que se presentaba involuntariamente en la voz, examen que es conocido como Análisis de Tensión Tónica. El PSE era capaz de traducir y grabar en papel la presencia de estos pequeños temores que indicaban cuando un sujeto que hablaba, estaba o no bajo un estrés emocional.

El sistema tiene un grado de fiabilidad del 96.2%, según los estudios realizados. Recopila las modulaciones de la voz del sujeto y por medio de una entrada de audio al ordenador se identifican las frecuencias de voz en tiempo real y se traducen a una gráfica impresa. Cada frecuencia, con todos sus componentes armónicos, es identificada en las demás muestras de audio. De esta manera, es posible determinar los efectos de los cambios fisiológicos impuestos en la voz humana por el sistema nervioso autonómico y el sistema nervioso central. El análisis de la voz puede hacerse mediante una respuesta monosilábica o mediante una narración. Es más, permite analizar los individuos sordomudos pues la emisión de un ruido producido por la garganta, basta para obtener la frecuencia modulada. Todo esto nos demuestra como la voz (que recordemos que Mehrabian apuntó que tiene un 38% del impacto del mensaje), comunica con bastante exactitud los estados emocionales y consigue aportar credibilidad al mensaje. De alguna u otra forma, juzgamos a los otros no sólo por su imagen sino también por su voz. Las características vocales de una persona nos hacen incluso crearnos una imagen concreta de ella si no podemos verla.

La capacidad de las personas para expresar distintos estados emocionales a través de la calidad del habla experimenta muchas variaciones. En este contexto, destacan los experimentos llevados a cabo por Davitz<sup>271</sup>, quien en 1964 pidió a varios sujetos que leyeran pasajes neutros de modo que transmitiesen catorce estados emocionales diferentes; los sujetos revelaron distintos grados de capacidad para realizarlo, y aquellos que pudieron transmitirlo de forma idónea resultaron ser también los más hábiles a la hora de percibir y reconocer las emociones en el habla de los demás.

El experto y estudioso de la voz de origen belga Serge Wilfart explica que la voz es una característica tan específica de una persona como su huella digital, revela nuestro bienestar o malestar psicológico. Este experto en voz, que fue durante trece años cantante lírico profesional y durante más de veinte profesor de canto en el conservatorio de Roubaix (Francia), es el creador del método que lleva su nombre Serge Wilfart® / Pneumaphonie® también conocido como «Pneumaphonie®, reconocido internacionalmente y conocido por su eficacia terapéutica. Según Wilfart, trabajar sobre el sonido y la respiración permite a la persona reencontrar la armonía física y también mental y después de los estudios consultados, podría asegurarse que el sonido de nuestra voz, y las variaciones de la misma, así como la coordinación de la respiración con el habla, transmiten mucho de nuestra armonía y equilibrio físico y mental.

Para estudiar los parámetros que componen el estudio de la paralingüística utilizaré la clasificación de Poyatos<sup>272</sup> que propone una división formal básica distinguiendo entre cualidades primarias (características de la voz presentes en el habla como el timbre, la intensidad, resonancia, tono, etc.), calificadores (dependientes del control del aire), diferenciadores (sonidos producidos de forma

---

<sup>271</sup> DAVITZ, J.R.: *The communication of emotional meaning*, Nueva York, 1964

<sup>272</sup> POYATOS, F.: *Nonverbal communication across disciplines, Volume II: cultura, sensory, interaction, speech, conversation*, John Benjamins, Amsterdam / Philadelphia, 2002



involuntaria que pueden acompañar o no al habla como la risa, etc.), y alternantes (sonidos no verbales voluntarios con carácter onomatopéyico).

Adjunto una tabla con la clasificación de todas estas categorías<sup>273</sup>

**Cuadro 14**

Cualidades Primarias	Calificadores (dependientes del control del aire)	Diferenciadores (acompañan o no al habla)	Alternantes (onomatopéyico)
Timbre Resonancia Intensidad Tempo Tono Campo entonativo Duración silábica Ritmo	Respiratorio Risa Laríngeo Esofágico-faríngeo Lingual Labial Mandibular Articulatorio y de tensión de la articulación Objetual	Risa Llanto Grito Suspiro Jadeo Bostezo Tos Carraspeo, etc.	Pfff, Mmm, Ahá, Bla,bla Etc.

Crystal y Quirk<sup>274</sup> distinguieron dentro de las cualidades primarias las características prosódicas y paralingüísticas, siendo las primeras el tempo, la prominencia y el campo entonativo

En esta investigación me centraré básicamente en las cualidades expresivas de la voz más importantes que, según la profesora de Información y Comunicación audiovisual Julia González Conde<sup>275</sup>, son la intensidad, el tono y el timbre, aunque hay algunos autores, como Emma Rodero, profesora y experta en patología de la

<sup>273</sup> HERNÁNDEZ ERRATE, M.: *La comunicación no verbal en la proyección mediática de la imagen de Jose Luis Rodríguez Zapatero durante el curso político 2006-2007*, Tesis doctoral, 2008 Recuperado de: [ <http://eprints.ucm.es/8838/2/T30822.pdf> ], Consulta: marzo 2014

<sup>274</sup> CRYSTAL, D. y QUIRK, R.: *Systems of prosodic and paralinguistic features in english*, París, 1964, p. 44.

<sup>275</sup> GONZALEZ CONDE, J.: *Comunicación radiofónica (de la radio a la universidad)*, Madrid, 2001.

voz de la Universidad Pompeu Fabra , que incluyen “la duración” como una cuarta cualidad en esta clasificación.<sup>276</sup>

Esta autora también diferencia de las cualidades de la voz (intensidad, duración, tono y timbre), la prosodia (la entonación, el acento y el ritmo) y la pronunciación que también me interesa analizar en esta investigación.

Según la profesora Rodero Antón, las cualidades primarias de la voz están condicionadas por diversos factores: sexo, edad, fisiológicos, psicológicos, socioculturales y ocupacionales.

■ **Volumen o intensidad:**

La intensidad de la voz equivale al volumen y es la fuerza o potencia de emisión de las vibraciones que proceden de las cuerdas vocales. Es la energía con la que el aire es impulsado desde los pulmones hacia las cuerdas vocales. De esta forma, si hablamos en voz baja, la intensidad es muy débil, mientras que, si hablamos en voz alta la intensidad será mayor y necesitaremos respirar con mayor frecuencia.

La intensidad baja se corresponde con las sensaciones de tranquilidad, intimidad, tristeza o cercanía; la intensidad alta la asociamos con la alegría, rabia, agresividad o ánimo. Realizar variaciones de intensidad vocal cuando se habla permite retener la atención de los oyentes y evitar la monotonía; además, también sirve para diferenciar los posibles significados de una misma palabra atendiendo a cómo se enuncia el sonido.<sup>277</sup>

---

<sup>276</sup> RODERO ANTÓN, E., ALONSO GONZÁLEZ, C., FUENTES ABAD, J.A.: *La radio que convence. Manual para creativos y locutores publicitarios*, Barcelona, 2004

<sup>277</sup> GONZALE CONDE, J.: *La credibilidad de la voz como aspecto persuasivo de creación radiofónica*. ICONO 14, Revista de comunicación y nuevas tecnologías, nº6, 2006



Según la actitud del hablante, su estado físico y sentimental y las circunstancias en las que se encuentre, la intensidad será mayor o menor, pudiendo incluso variar durante el discurso; esto hace que la carga emocional de una persona se transmita a través de esta cualidad. No obstante, también hay que tener en cuenta lo que se va a decir, ya que para narrar un relato íntimo no se utiliza la misma intensidad que la que se usa en una reunión social.

La intensidad se mide en decibelios y es un factor que depende de las características del medio (amplitud de la sala, utilización de micrófonos, etc.); depende de la presión con la que el aire alcanza las cuerdas vocales que provoca que los pliegues vocales adquieran determinada amplitud de vibración. Si la amplitud es mayor, la intensidad también y al contrario. El profesor Rodríguez Bravo<sup>278</sup> y sus colaboradores han comprobado que el tratamiento fonológico de la intensidad de la voz tiene un papel clave a la hora de identificar las actitudes emocionales de los hablantes. De esta forma, la intensidad con la que se emite el discurso oral es uno de los rasgos sonoros de los que se sirve el orador para expresar acústicamente agresividad, tristeza, tensión o alegría etc.

#### ▪ El tono

Es la propiedad de la voz que permite clasificar el sonido en una escala de frecuencia tonal, desde el sonido más agudo al más grave. Es un regulador del sentimiento y la expresión, un componente clave que armoniza lo que se siente y lo que se verbaliza. Volvemos a hacer aquí hincapié en la importancia de la armonización de lo no verbal y lo verbal, la coherencia entre ambos mundos y el anclaje perfecto entre lo que se dice y cómo se dice. El tono se mide por la frecuencia vibratoria de las cuerdas vocales, es decir, el número de vibraciones por segundo, ciclos

---

<sup>278</sup> RODRÍGUEZ BRAVO, A. y otros.: *Modelización acústica de la expresión emocional en el español. Procesamiento del lenguaje natural*, SEPLN 1991, Nº 25, Ediciones de la Universidad de Lérida, págs. 159-166.

vibratorios por segundo y se contabiliza en hercios: a mayor frecuencia, la voz se vuelve más aguda y más grave si la frecuencia es menor.

Según Rodero, son las voces graves las preferidas por tres razones: desde el punto de vista fisiológico porque una voz grave con una buena articulación no necesita aumentar la intensidad ya que la voz grave es de por sí más intensa; en segundo lugar, desde el punto de vista acústico, ya que las notas altas resultan reforzadas en la lejanía, así, una voz aguda transmite distancia y frialdad frente a la calidez y presencia que aporta una voz grave. Finalmente, Rodero recuerda que desde una perspectiva psicológica, las voces graves se perciben como más seguras y creíbles que las agudas. Esta percepción sobre las voces graves ha sido demostrada por Rodero en una interesante investigación sobre el análisis comparativo entre el tono de voz masculino y femenino en los informativos radiofónicos<sup>279</sup>. En el estudio se analizaron voces de locutores profesionales, tanto masculinas como femeninas.

En lo relativo a las voces masculinas, cuando se preguntó a los miembros de la muestra cuál era la voz que consideraban más agradable para los informativos radiofónicos, no dudaron en decantarse por la más grave. Más del 80% de la muestra optó por seleccionar la voz más baja en cuanto a tono; pero, lo que es más significativo, ningún miembro de la muestra creyó que la voz más aguda, sea en absoluto agradable. Por otro lado, resulta muy importante destacar para este estudio las sensaciones que ha conseguido transmitir esta voz: “credibilidad”, “seguridad”, “tranquilidad” y “veracidad” fueron los adjetivos escogidos para describir estas sensaciones. En conclusión, en cuanto a las voces masculinas los resultados inclinan la balanza con claridad hacia las voces graves.

---

<sup>279</sup> RODERO ANTÓN, E.: *El tono de la voz masculina y femenina en los informativos radiofónicos: un análisis comparativo*, Universidad Pontificia de Salamanca, 2001 Recuperado de : [\[http://www.bocc.ubi.pt/pag/rodero-emma-tono-voz-femenina.pdf\]](http://www.bocc.ubi.pt/pag/rodero-emma-tono-voz-femenina.pdf) Consulta abril 2014

En lo relativo a las voces femeninas, los resultados fueron similares: la voz más valorada, la voz que la muestra ha considerado como más agradable, ha sido también la más grave; pero el porcentaje ha decrecido hasta un 45%. Al contrario de lo que ocurre con las voces masculinas, aparecen todos los tipos de voces presentadas a la prueba en primera opción, es decir, en aquella considerada como más agradable (con distinto porcentaje). Esto significa que, mientras las masculinas agudas se desechan por ser desagradables (por el 100% de los sujetos de la muestra), existe una mayor tolerancia hacia las voces femeninas con tonos medios altos. Incluso un 9% de los sujetos experimentales considera la voz número tres, la más aguda, como la más agradable en la información radiofónica. La razón básica de que seleccionen también las voces más graves entre las femeninas es la asociación de estos tonos con estados emocionales de tranquilidad, y seguridad. Según los sujetos: “Resulta convincente, comunicativa, segura, cercana y directa. Transmite sensaciones de credibilidad y tranquilidad y no es estridente”.

Los datos demuestran que es el tono la cualidad acústica de la voz que decanta la balanza hacia la valoración de agrado o desagrado de una voz masculina. De hecho, el tono agudo masculino se asocia a una voz infantil y, por eso, se considera poco apropiado para la emisión de información y se califica como: “La voz más fría, aburrida y nerviosa; una voz que parece de niño y llega a resultar incómoda. No es habitual en informativos y no impone autoridad ni seriedad”. Es interesante observar cómo se repiten en las valoraciones los adjetivos: seriedad y autoridad, tan importantes para esta investigación que realizo. Los sujetos experimentales demuestran que asocian un tono agudo a la falta de credibilidad y, por tanto, determinan que esta voz resulta incompatible con la emisión de noticias.

En lo relativo a la calificación de las voces femeninas, a pesar de que la voz aguda es la voz considerada como más desagradable aparecen calificativos positivos, como ‘ágil’ y ‘dinámica’. Esto quiere decir que los sujetos experimentales no la

entienden como una voz molesta sino que tan sólo les provoca sensaciones que no se asocian con la seriedad supuesta a un locutor de informativos. Por tanto, como voz no es desagradable aunque no se considera apropiada para la información radiofónica al manifestarse carente de credibilidad. En definitiva, el tono grave es el valorado como más agradable, seguro y creíble para los mensajes informativos radiofónicos, y resulta determinante en las voces masculinas y sólo factor considerable en las femeninas.

En relación con esta investigación orientada hacia el entorno radiofónico, me gustaría destacar la investigación llevada a cabo en 2012 por Rindy C. Anderson, del Departamento de Biología de la Universidad Duke en Carolina del Norte, y Casey Klofstad del Departamento de Ciencias políticas de la Universidad de Miami en el que se examina la influencia que tiene el tono de voz en la selección de los líderes en la sociedad.<sup>280</sup> Sus resultados, publicados en la revista PLOS ONE, demuestran que, en general, para las posiciones ocupadas normalmente por mujeres, las personas prefieren tener como líderes a hombres o a mujeres que tengan voces graves.

Para realizar la investigación crearon un contexto hipotético de convocatoria de selección de personal para dos puestos líderes ocupados normalmente por mujeres. En el experimento, se grabó a diez mujeres y diez hombres mientras se decía la frase “te animo a que me votes en noviembre” en una habitación sin eco. A continuación, midieron el tono de cada una de las declaraciones y se retocaron para obtener dos distintas: una de entonación más alta (aguda) y la otra inferior a la original (grave).

---

<sup>280</sup> RINDI C. ANDERSON, CASEY, A. KLOFSTAD.: *Preference for Leaders with Masculine Voices Holds in the Case of Feminine Leadership Roles*, PLOS ONE., 2012. DOI: 10.1371/journal.pone.0051216

Las grabaciones fueron emitidas a 35 hombres y 36 mujeres, que escucharon diez pares de voces femeninas y diez pares de masculinas (cada par en su tono alto y bajo), con auriculares conectados a un ordenador. Todos los pares fueron agrupados por el sexo del hablante, de modo que los oyentes escucharon primero las voces femeninas y después las masculinas. Tras escuchar cada par, respondieron a la pregunta de a quién votarían si esas personas compitieran para liderar esos supuestos cargos, valorando con un 0 cuando seleccionaban las voces con un tono menor, y un 1 si elegían las voces más altas.

Los científicos analizaron estadísticamente las preferencias de los participantes y observaron que los hombres “elegían a los candidatos masculinos y femeninos con tonos de voz bajos” y las mujeres también se decantaron por el tono de voz grave frente al agudo. Al parecer, las mujeres con voces graves son percibidas como más fuertes, más sinceras y más competentes que aquellas que tienen un tono más agudo. En el caso de los hombres, aquellos que tienen una voz grave son considerados como más atractivos, físicamente más fuertes y socialmente dominantes.

#### ▪ El timbre

Según Rodero Antón, el timbre de la voz es la sensación producida en el sonido cuando sale de la laringe y atraviesa los órganos de resonancia. En ese momento se amplifica gracias a la peculiar forma que adoptan esos órganos, sobre todo los móviles, es decir, la lengua, los labios, la mandíbula, el velo del paladar, etc. Son una especie de altavoces que posibilitan que el sujeto pueda escuchar su propia voz. La anatomía de cada individuo condiciona el sonido que emite y hace que el timbre de cada uno sea único y reconocible por su personalidad.

Modesto Vázquez clasifica los diferentes timbres de voz en: timbre brillante (que significa alegría, felicidad, optimismo); timbre opaco (transmite sensación de tristeza, dolor o miedo); timbre absoluto (el natural, el que se emplea

normalmente); timbre rotundo (transmite certeza, energía y poder) y timbre apagado (representa la casi ausencia de timbre en la vez utilizándose en frases de confianza o amorosas)<sup>281</sup>

Destaco aquí el estudio realizado por Rodero Antón<sup>282</sup> sobre estos aspectos fonéticos y que consistió en analizar las técnicas vocales necesarias para valorar cuál podría ser la voz más agradable de los locutores de informativo. Se realizó un experimento práctico en el que los miembros de una muestra, ajenos al mundo de la comunicación, tras escuchar unas grabaciones con diferentes tipos de voces, entonaciones, acentos, ritmos y pronunciaciones hubieron de ordenarlas, según las consideraran más o menos agradables para los informativos radiofónicos. En total, se realizaron cinco pruebas de las que iré mencionando los resultados por considerarlos reveladores y consistentes en relación a la eficacia comunicativa.

En lo relativo al timbre, para los sujetos experimentales, el mejor timbre en una voz informativa radiofónica fue el resonante, brillante y claro. En los dos casos analizados, sean voces masculinas o femeninas, los timbres de las voces mejor valorados fueron los que poseían estas cualidades. Así pues, tan importante como el poseer una voz grave fue conseguir un timbre resonante, con fuerza y personalidad, brillante, es decir, armónico y agradable, y que se percibiera con claridad. En el polo opuesto, la muestra consideró las voces con timbres más apagados, menos resonantes y más oscuras como las menos agradables para los informativos radiofónicos.

---

<sup>281</sup> VÁZQUEZ GONZÁLEZ, M.: *Oratoria radial*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1974, pp.71-72.

<sup>282</sup> RODERO ANTÓN, E.: *Los principales errores que debe evitar todo locutor de informativos radiofónicos. Un estudio práctico*, 2001, Recuperado de: [ <http://bocc.ubi.pt/pag/rodero-emma-erros-locutor.html> ], Consulta: abril 2014

## ■ La duración

Se trata de una cualidad que hace que los sonidos sean apreciables debido a su extensión en un período de tiempo. Si el sonido tuviera una duración de una milésima de segundo no sería perceptible o no lo identificaríamos. Cada sonido, por sus características, necesita producirse en un espacio de tiempo determinado puesto que, de otra manera, resulta inaudible. Según Rodero Antón, para que un sonido sea percibido con todos sus atributos, debe sonar, al menos, durante 70 milisegundos y si dura menos de una milésima de segundo, o bien no se percibe o sólo se oye un sonido inidentificable. Cada persona tiene una velocidad media propia (una duración propia) cuando habla. Para comprender una locución, la velocidad media del habla es de entre 125 (lento) y 190-200 palabras por minuto (muy rápido), la velocidad media sería entre 130-150 palabras minuto.

La duración puede condicionar de forma absoluta el sentido de una frase por lo que se trata de un factor importante y está en función de la cantidad de aire que seamos capaces de almacenar en los pulmones para luego expulsarlo en la lectura (coordinación aire-habla), y este proceso es diferente en cada individuo. Por ello, es importante que todo comunicador sepa cuál es su capacidad, ya que influirá en el ritmo de su locución y, con ello, en la lectura de su discurso. Si no almacena suficiente aire, tendrá que parar, al azar, cuando se lo pida el cuerpo, en la mitad de la frase para respirar de nuevo. De esta forma, el mensaje pierde sentido, lo que va a influir en la percepción del oyente y en la credibilidad del emisor del mensaje.

Conviene también subrayar que cada hablante emplea diferentes duraciones a la hora de hablar, razón por la cual en la duración influyen además de la respiración, las características del hablante, la edad, la personalidad o la actitud. El estado de ánimo también es una parte muy importante en el habla, ya que la velocidad a la que nos expresemos depende de nuestro estado mental, si estamos contentos y

felices (duración menor, hablamos más rápido) o de si estamos tristes (duración mayor, hablamos más despacio).

#### ■ La prosodia:

Es el conjunto de recursos vocales que se superponen a la articulación para expresar significados, tanto de contenido semántico como de interpretación; está compuesta por la entonación, el acento, las pausas, el tono, el ritmo y la pronunciación. Gracias a la prosodia se dota al mensaje de sentido, se embellece la expresión y se facilita la atención del oyente. Estos rasgos siempre se manifiestan en expresiones que superan la sílaba, por lo que también se denominan prosodemas<sup>283</sup> En esta investigación me centraré en aquellos aspectos que han sido investigados y que arrojan información interesante para valorar la eficacia comunicativa, la credibilidad y la capacidad de influencia y que son : la entonación, las pausas y el ritmo.

La **entonación** es una sucesión de tonos cuya variación, junto a la variación de la duración e intensidad, dan como resultado diferencias melódicas capaces de expresar emociones y actitudes del hablante. Es un prosodema relacionado con el idioma de cada hablante. La entonación puede clasificarse en muy melódica, media y monótona<sup>284</sup>

La entonación correcta tiene que ver con los niveles tonales, en los que se incluyen los inicios de la frase (la media de tonos que caracterizan una determinada frase) y los finales de los grupos fónicos. La frase puede comenzar

---

<sup>283</sup> RODERO ANTÓN, E.: *Locución radiofónica*, IORTV, Salamanca, 2003, p 121. Apud. HERNÁNDEZ ERRATE, M.: *La comunicación no verbal en la proyección mediática de la imagen de Jose Luis Rodríguez Zapatero durante el curso político 2006-2007*, Tesis doctoral, 2008 Recuperado de: [ <http://eprints.ucm.es/8838/2/T30822.pdf> ], Consulta: marzo 2014

<sup>284</sup> POYATOS, F.: *Paralingüística y kinésica: para una teoría del sistema comunicativo en el hablante español*, p. 728, recuperado de: [ [http://cvc.cervantes.es/obref/aih/pdf/03/aih\\_03\\_1\\_081.pdf](http://cvc.cervantes.es/obref/aih/pdf/03/aih_03_1_081.pdf) ] Consulta: marzo 2014



con distintos niveles tonales, lo que se traduce en un primer cambio de entonación. El cuerpo de la frase puede adoptar distintos niveles tonales, aunque lo habitual es que se mantenga en una media tonal determinada. De hecho, la elección del nivel tonal que sucede al comienzo de la frase es una de las claves de la entonación. Finalmente, es interesante destacar que lo habitual es que la curva melódica descienda al finalizar. Esa pauta descendente del cuerpo puede tornarse ascendente al final del enunciado o bien continuar hasta el final de la frase. De ahí que también sea importante en la entonación la terminación de los grupos fónicos.<sup>285</sup>

Según la foniatra y experta en voz Marta Pinillos, es necesario utilizar al menos cinco notas (como la escala de un piano) diferentes para conseguir una tonalidad que capte la atención del oyente y que aporte variabilidad al discurso.<sup>286</sup>

Destaco aquí de nuevo el estudio ya mencionado de Rodero Antón<sup>287</sup> que arroja interesantes conclusiones en relación a la prueba de entonación realizada entre los sujetos de la muestra.

La muestra consideró como más apropiada la entonación que presentaba una adecuada variación tonal en función del contenido de mensaje. Por tanto, se comprobó que aquello que más valoraban los sujetos era la variación tonal, fuera a través del nivel seleccionado o fuera a través de los tonemas (conjunto de inflexiones de ascenso y descenso de tonos en una frase) que integraban el mensaje. De esta manera, los sujetos experimentales reclamaron continuamente cambios en la entonación que despertaran su atención, aunque siempre de manera natural, en progresión y sin brusquedades. De hecho, uno de los rasgos

---

<sup>285</sup> RODERO ANTÓN, E., ALONSO GONZÁLEZ, C., FUENTES ABAD, J.A.: Op. Cit. p. 334

<sup>286</sup> PINILLOS, M.: *Consejos y técnicas para un buen uso vocal*, Revista de Educación. Universidad de Granada, 1999.

<sup>287</sup> RODERO ANTÓN, E.: Op.Cit. p.340

que más valoraron fue la naturalidad. Por tanto, exigieron modificaciones de entonación aunque moderadas, sin que se percibieran notoriamente. En este sentido, la grabación que se presentaba con la entonación considerada como correcta reunió las preferencias de la mayoría de los sujetos experimentales precisamente porque se mostraba variada pero siempre dentro de unos límites.

Por otro lado, la muestra valoró como la entonación más agradable aquella que realizaba de forma correcta y variada cada uno de los tonemas. Si el nivel tonal resultó importante en la entonación, más aún si cabe lo fue la realización de las terminaciones de los grupos fónicos. En primer lugar, éstas deberían ser correctas desde un punto de vista lingüístico para permitir el cumplimiento de todas y cada una de las funciones de la entonación. Este aspecto resulta básico para que el oyente alcance a comprender de manera eficaz el mensaje que se le transmite.

Pero, además, desde un punto de vista puramente acústico, en el intento de mantener la atención de la audiencia, se debería procurar que cada uno de los tonemas se situara en un punto tonal distinto al anterior. Precisamente, estas características fueron las que más valoraron los miembros de la muestra a la hora de situar la grabación con la entonación correcta en la posición más destacada. En ella, cada uno de los grupos fónicos presentaba una terminación tonal diversa, aunque no demasiado distante (60 Hz, 78 Hz, 78 Hz, 93 Hz, 107 Hz, 54 Hz, 99 Hz, 59 Hz, 94 Hz y 62 Hz).

Al contrario, a la muestra le molestaron más aquellas entonaciones que repitieron el mismo o similar tonema de un grupo fónico a otro. Esta práctica generaba dos efectos: el primero, uniones o separaciones entre los grupos, inexistentes desde el punto de vista sintáctico; en segundo lugar, producía un efecto de cántico o pura monotonía, al eliminar la variedad. De entre ellos, presentando la variedad como guía de la entonación, es lógico que el mejor valorado fuera el que empleaba la mayoría de los tonemas ascendentes. Sin duda, este modelo huía más de la tan

menospreciada monotonía, a pesar de que se percibiera también un molesto cántico (muy común por otra parte en los informativos radiofónicos españoles); pero nunca resultó tan monótono como la terminación con mayoría de tonemas descendentes.

Según Fox<sup>288</sup>, uno de los rasgos vocales más importantes es la fluctuación de la voz que afecta a nuestra capacidad de persuasión y a nuestro carisma personal. Trabajar la fluctuación vocal implica que esta varíe a través de los siguientes parámetros: timbre (alto o bajo), volumen (fuerte o suave); tono (resonante o hueco); tempo (rápido o lento).

**El ritmo** está relacionado con el tiempo, es decir con las pausas. Según Barthes, sin ritmo no hay lenguaje posible<sup>289</sup>. Según Mínguez Vela, el ritmo óptimo para que el mensaje sea comprensible debe rondar entre cien y ciento cincuenta palabras por minuto<sup>290</sup>. Por encima de las doscientas se produce taquialia o taquifemia, es decir, forma apresurada y atropellada de hablar que a veces puede generar una descoordinación fonorespiratoria, una desfiguración de los aspectos fonéticos. Obviamente, las personas que hablan a gran velocidad suelen producir problemas de comprensión en el que escucha.

Como ya he dicho, estrechamente relacionado con el ritmo están **las pausas**, fundamentales para alcanzar una expresión oral eficaz y sobresaliente.

Distinguimos aquí las pausas silenciosas (vacías) que son detenciones en el discurso hablado y las vocalizaciones (pausas en las que se introduce un sonido como el alargamiento de una vocal, llenas o de vacilación, como por ejemplo eeehhh o mmmm) que tienden a darse en el habla no planificada previamente en

---

<sup>288</sup> FOX, O.: *El mito del carisma*, Barcelona 2012, pp.196-198

<sup>289</sup> BARTHES, R.: *Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces*, Barcelona, 1986, p. 246

<sup>290</sup> Ibidem p. 87

la que el orador está procesando mentalmente el discurso mientras lo emite. Las pausas vacías suelen aparecer por criterios sintácticos o en relación al sentido del discurso. Según Aguilar<sup>291</sup>, la realización o gestión de las pausas en los discursos orales determina el juicio favorable o no de los oyentes, puesto que el número de pausas y su duración inciden en la sensación de rapidez o lentitud en el estilo del habla, independientemente de la velocidad de articulación del hablante. Por eso, es importante que las detenciones no sean demasiado largas para no aburrir y perder la atención del auditorio.

Las pausas pueden servir también para dar mayor énfasis a las palabras siguientes que se emiten con mayor empuje de aire tras la realización de éstas, para hacer reflexionar al oyente o generar cierta expectación.

En relación al ritmo y las pausas, el estudio liderado por Rodero Antón<sup>292</sup> cuyas conclusiones de lo señalado por la muestra apuntaron que el ritmo más agradable fue aquel que mantuvo una velocidad de lectura moderada, al mismo tiempo que variada. La muestra escogió como velocidad de lectura más agradable para los informativos radiofónicos la moderada (26, 4 segundos). Sin embargo, en el resto de las opciones, se decantaron claramente por la tendencia hacia la rapidez y nunca a la lentitud. Las grabaciones consideradas como más desagradables fueron: aquella en la que abusaba de las pausas y, en último lugar, la que discurría a una velocidad lenta (33,4 segundos). De este modo, los sujetos experimentales asociaron la rapidez con el dinamismo y la lentitud con la monorritmia. Por eso, la grabación que representaba la velocidad rápida (19,2 segundos) se situó en una posición intermedia, a pesar de que impedía, en cierta manera, la comprensión de la información.

---

<sup>291</sup> AGUILAR, L.: *La prosodia: La expresión oral*. Barcelona, Practicum, 2000

<sup>292</sup> RODERO ANTÓN, E.: Op.Cit. p.340

Pero, además de moderada, o, en todo caso, tendente a la rapidez, los miembros de la muestra resolvieron que la velocidad de lectura necesitaba ser variada. Por eso, la grabación concebida como correcta, que reunía estas dos condiciones, resultó ser la más agradable.

En lo relativo a las pausas la muestra consideró agradable tan sólo la realización de estas en los lugares estratégicos del texto. Así, se valoró de manera positiva la realización de estas pausas siempre y cuando se presentaran de forma moderada y tan sólo en los momentos en los que el contenido lo reclamara. Por tanto, la muestra exigió la realización de estas pausas pero siempre que fueran pertinentes y con la justa duración. Esta cualidad fue precisamente la que contenía la opción más valorada y considerada como correcta.

El mejor ritmo para la muestra fue aquel que resultó de la adecuada combinación de la velocidad de lectura y las pausas. La locución más agradable considerada por la muestra fue la que contemplaba los dos elementos del ritmo, tanto la velocidad de lectura como las pausas. En cambio, molestaron más el resto de las grabaciones porque carecían de uno u otro elemento (o se modificaba sólo la velocidad de lectura o sólo las pausas).

En relación a todos los factores prosódicos mencionados, es clave destacar la investigación realizada por el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan (UMICH), financiada por la Fundación Nacional de Ciencia de Estados Unidos, y dirigida por José Benki, experto en análisis del habla<sup>293</sup>.

---

<sup>293</sup> BENKI, J. Y OTROS: *Effects of Speech Rate, Pitch, and Pausing on Survey Participation Decisions*, Michigan University, 2011, Recuperado de: [ [http://www-personal.umich.edu/~benki/paperfiles/Benki\\_etal AAPOR2011 final.pdf](http://www-personal.umich.edu/~benki/paperfiles/Benki_etal_AAPOR2011_final.pdf)] Consulta: mayo 2014

El estudio realiza una investigación sobre los efectos de la gestualidad, la proxémica y el paralenguaje en la comunicación. Parte de la investigación fue analizar cómo las diferentes características del habla influyen en las decisiones de la gente.

Tras el estudio, basado en el análisis de 1.380 llamadas telefónicas durante las que se intentaba persuadir a los interlocutores, los resultados indicaron que los que tienen mayor capacidad de persuasión hablan moderadamente rápido, utilizan pausas durante la emisión de las frases, y no se muestran “demasiado animados”. Se estudió principalmente la velocidad y la fluidez en el habla, las inflexiones en el tono de voz y cómo estos factores influían en la capacidad de persuasión del hablante para convencer.

El estudio -que fue presentado durante la reunión anual de la Asociación Estadounidense para la Investigación de la Opinión Pública- analizó las llamadas introductorias que llevaron a cabo 100 entrevistadores en la universidad, tanto hombres como mujeres. Se analizó la velocidad y fluidez del habla, las inflexiones en el tono de voz y cómo influían estos factores en la capacidad de convencer a la gente para que participara en el sondeo. Los resultados con respecto a las características del habla fueron los siguientes:

- **En relación a la velocidad:**

Los entrevistadores que hablaban moderadamente rápido, a una velocidad de unas tres palabras por segundo, resultaron mucho más exitosos para persuadir a la gente que los que hablaban demasiado rápido o demasiado lento. Según Benki, la gente que habla demasiado rápido es percibida como un "charlatán", alguien que está intentando engañarte, y la gente que habla demasiado lento es vista como "no muy inteligente" o "excesivamente pedante".

- **En relación al tono:**

Según Benki, los investigadores supusieron en un principio que los entrevistadores que sonaban animados y alegres, con muchas inflexiones en el tono de su voz, serían más exitosos; sin embargo, los resultados mostraron sólo un efecto marginal en el éxito de los entrevistadores que usaban inflexiones al hablar. Demasiada inflexión en el tono suena artificial, como si la gente se estuviera esforzando demasiado, lo que resulta contraproducente y hace a la gente más renuente, agrega el investigador. Además, el estudio probó que la gravedad o agudeza de la voz- es una calidad del habla muy basada en el género del individuo y que está influida tanto por el tamaño corporal y su correspondiente tamaño de laringe. Benki afirma: "Cuando hablamos no siempre somos conscientes de las diversas formas en que la prosodia (la pronunciación y acentuación) puede tener un efecto en el mensaje"

Por lo general, los hombres tienen voces graves y las mujeres agudas. Los resultados de la investigación mostraron que los entrevistadores hombres con voces agudas obtuvieron peores resultados que los hombres con voces graves. Pero no se encontraron diferencias claras sobre la importancia del tono de voz de las entrevistadoras.

- **En relación a las pausas:**

Por último, se analizó la importancia del uso de las pausas para tratar de persuadir a la gente. Y aquí sí se encontraron diferencias obvias. Los entrevistadores que utilizaban pausas cortas y frecuentes fueron más exitosos que aquellos que tenían una fluidez perfecta.

Según Benki: "Cuando algunas personas hablan hacen, de forma natural, unas 4 o 5 pausas por minuto. Estas pausas pueden ser silencios o pueden tener sonido, pero ese es el ritmo que parece sonar más natural en este contexto".

Los entrevistadores que no hacían ninguna pausa obtuvieron los peores resultados convenciendo a la gente para que participara en el sondeo. Pensamos que esto se debe a que sonaban demasiado estudiados. Y agrega que: "la gente que pausa demasiado al hablar es vista como torpe. Pero fue interesante ver que, incluso los entrevistadores con el habla menos fluida, obtuvieron mejores resultados que aquéllos que tenían una fluidez perfecta, gracias al uso de las pausas".

Desde mi punto de vista y tras el análisis de las investigaciones expuestas y mi propia experiencia, creo que puede concluirse que la eficacia comunicativa y la capacidad de conseguir credibilidad e influencia de los individuos está íntimamente relacionada con los códigos paralingüísticos emitidos por la persona.

La voz juega un papel importante en la personalidad, la cognición y comprensión, así como los juicios emocionales, la retención e, incluso, la capacidad de persuasión. La percepción de los receptores de la información se ve claramente mediatizada por los parámetros primarios como el timbre, la Intensidad, la duración, etc. que transmiten no sólo el estado emocional de la persona sino el grado de implicación que el individuo tiene con respecto al tema que argumenta. Como muestra de hasta qué punto el tono de voz influye en nuestra volración sobre el otro tomo como ejemplo la reciente investigación liderada por el Departamento de Psicología de la Universidad de Harvard, en la que se relaciona el tono con las demandas por negligencia recibidas por un sector médico específico (cirujanos). En dicha investigación, se ha podido comprobar como la



percepción del paciente se ve mediatizada por el tipo de fonética que utiliza el médico.<sup>294</sup>

La forma o el tono en el que un médico se comunica puede llegar a ser tan importante como la negligencia en sí. Los resultados del test realizado con 57 médicos fueron claros: aquellos juzgados como más dominantes eran más propensos a sufrir una demanda por negligencia que los que sonaron menos dominantes. Los parámetros fonéticos considerados como “dominantes” fueron: voz profunda, tono alto y moderadamente rápido, sin acento, y claramente articulado. Estas expresiones de dominancia pueden comunicar una clara falta de empatía del médico. Por otra parte, la preocupación o la ansiedad en la voz a menudo se relacionan positivamente con la expresión de preocupación y empatía.

Los códigos expuestos de dominación, junto con la falta de la ansiedad en la voz pueden implicar una sensación de indiferencia por parte del cirujano y llevar al paciente a iniciar una demanda por negligencia cuando se producen malos resultados en las operaciones quirúrgicas.

Como recapitulación y conclusión a este punto, los parámetros paralingüísticos que son considerados y percibidos como más influyentes y más eficaces a nivel comunicativo, según los expertos y las investigaciones, son:

- La realización de variaciones de intensidad vocal cuando se habla porque permite retener la atención de los oyentes y evitar la monotonía.
- La modulación que debe emitirse con una adecuada variación tonal en función del contenido de mensaje, ya que las investigaciones demuestran que aquello que más valoran los sujetos es la variación tonal. Los sujetos experimentales de las investigaciones realizadas reclamaron continuamente cambios en la

---

<sup>294</sup> AMBADI Y OTROS: *Surgeons' tone of voice: A clue to malpractice history Surgery*,132:5-9, 2002

entonación que despertaran su atención, aunque siempre de manera natural, en progresión y sin brusquedades.

La fluctuación de la voz afecta a nuestra capacidad de persuasión y a nuestro carisma personal.

- Un tono de voz más bien grave: el primer lugar por una razón fisiológica porque una voz grave con una buena articulación no necesita aumentar la intensidad ya que ese tipo de voz es de por sí más intensa; en segundo lugar, desde el punto de vista acústico, ya que las notas altas resultan reforzadas en la lejanía, así, una voz aguda transmite distancia y frialdad frente a la calidez y presencia que aporta una voz grave; en tercer lugar Rodero apunta que desde una perspectiva psicológica, las voces graves se perciben como más seguras y creíbles que las agudas. En las investigaciones realizadas en relación al tipo de voz grave, se repiten en las valoraciones los adjetivos: “seriedad y autoridad”

Sin embargo, debo destacar que, a pesar de que la voz aguda es la voz considerada como más desagradable en las investigaciones realizadas, en relación a esta aparecen calificativos positivos, como ‘ágil’ y ‘dinámica’. Esto quiere decir, en definitiva, que el tono grave es el valorado como más agradable, seguro y creíble para los mensajes informativos radiofónicos, resulta determinante en las voces masculinas y sólo factor considerable en las femeninas.

Además, en resultados de investigaciones sobre la preferencia de las voces de los líderes, publicados en la revista PLOS ONE, los datos muestran que las personas prefieren tener como líderes a hombres o a mujeres que tengan voces graves.

- El timbre resonante, con fuerza, personalidad y brillante, es decir, armónico y agradable, y que se perciba con claridad es el considerado más creíble e influyente.
- La realización o gestión de las pausas en los lugares estratégicos del texto. Las investigaciones muestran que estadísticamente se valora de manera positiva la

realización de estas pausas, siempre y cuando se presenten de forma moderada y tan sólo en los momentos en los que el contenido lo reclame.

El número de pausas y su duración inciden en la sensación de rapidez o lentitud en el estilo del habla, independientemente de la velocidad de articulación del hablante. Por eso, es importante la realización de pausas pero siempre que sean pertinentes con el contenido y no se alarguen innecesariamente.

La utilización de una velocidad media entre 130 y 150 palabras minuto. Pero, además de utilizar una velocidad moderada, o, en todo caso, tendente a la rapidez, los miembros de los estudios sobre la velocidad de lectura que expongo resolvieron que la velocidad necesitaba ser variada. Por eso, la grabación que fue concebida como correcta y la más agradable, reunía estas dos condiciones.

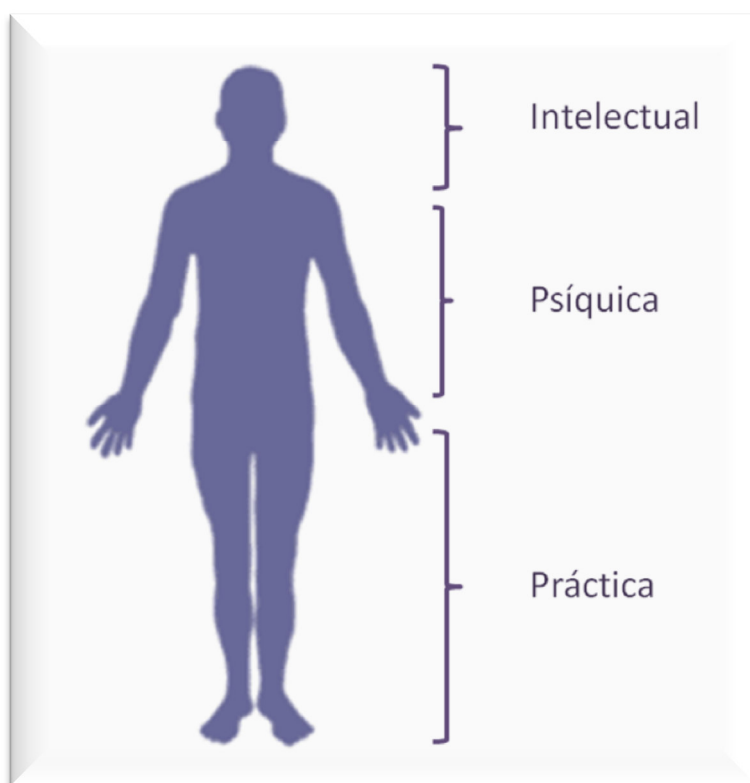
- Las investigaciones han concluido que los que hablan moderadamente rápido, utilizan pausas durante las emisión de las frases, y no se muestran “demasiado animados forzando el énfasis del discurso, tienen mayor capacidad de persuasión.

## 5.2. Códigos no verbales indicadores de Competencias Cerebrales

Los estilos de comunicación de las competencias personales se corresponden a las actitudes de las personas y por tanto, se traducen en determinados códigos no verbales que se pueden leer en el cuerpo y que responden a los intentos que mueven a cada una de ellas.

La CNV de la competencia práctica se sitúa preferentemente en las piernas, ya que la persona práctica está preparada para la supervivencia, para huir o pelear, para actuar, en definitiva. La competencia psíquica se refleja en el sentimiento, en la relajación, en las posturas sentadas. La parte alta del torso y la cabeza reflejan las posturas de la competencia intelectual.

**Fig. 50**  
**Partes del cuerpo y competencias**



A nivel más concreto, reflejo a continuación los items o aspectos que se pueden encontrar con mayor frecuencia en cada una de las competencias innatas (psíquica y práctica) que tienen conexión igualmente con los temperamentos correspondientes a cada una de las mismas que veremos en el punto 5.3.

▪ **CNV en la competencia práctica.**

La persona con competencia práctica, básicamente es una persona de pocos gestos y pocos movimientos ya que no los necesita.

Su instinto de supervivencia, de conservación, su necesidad de reconocimiento y su foco a la acción hacen que esta persona tenga una CNV básica, fría y parca en todos los sentidos. En la tabla siguiente recogemos los items o características de su CNV<sup>295</sup>.

---

<sup>295</sup> Partiendo de las investigaciones del Instituto Hune lideradas por Joaquina Fernández.

**Cuadro 15**

Competencia práctica	
<b>Cuerpo</b>	Sólido, firme, atlético. Mesomórfico
<b>Espalda</b>	Recta, poco curvada Ego hacia afuera
<b>Piernas</b>	Firmes como pilares, ligeramente separadas
<b>Pies</b>	A las 12. Pronación
<b>Pisada</b>	Firme con el talón, se oye.
<b>Movimiento general</b>	Reducido, sin vaivenes
<b>Posicionamiento brazos</b>	Paralelos al cuerpo En jarra
<b>Movimientos brazos</b>	Firmes rectilíneos, sin movimiento de los hombros Paralelos al cuerpo Preferentemente brazo derecho
<b>Movimientos de manos</b>	Rectilíneos, lejos del cuerpo. Preferentemente mano derecha Pronación
<b>Movimientos de cadera</b>	Sin oscilación
<b>Distancia física con los demás</b>	Grande
<b>Cabeza</b>	Firme, en su eje
<b>Eje rotativo preferente</b>	Derecho, control
<b>Eje sagital preferente</b>	Superior
<b>Mirada</b>	De frente De reconocimiento, sin interacción con los demás.
<b>Expresión facial</b>	Hierática, poca sonrisa
<b>Boca</b>	Abierta Labios firmes con poco labio
<b>Vestimenta</b>	Práctica, con poca ornamentación
<b>Oralidad</b>	Poca conversación. Concreta, asertiva Sobre tareas, aporta datos, no argumenta Justifica con datos y hechos Poca espontaneidad, rapidez. Frases cortas
<b>Voz</b>	Fría, metálica. Poca modulación

▪ **CNV en la competencia Psíquica**

La persona con competencia psíquica, básicamente es una persona de muchos movimientos y que reflejan la necesidad o instinto de relacionarse con los demás, de interactuar, de ser aceptado. Su instinto de relación, su necesidad de gustar a los demás y de ser aceptado y su foco hacia las personas y las relaciones hacen

que los sujetos con competencia psíquica tengan una CNV muy expresiva. En la tabla siguiente recojo los items o características de su CNV<sup>296</sup>.

**Cuadro 16**

Competencia Psíquica	
<b>Cuerpo</b>	Estatua frágil. Con formas. Endomórfico en abdomen
<b>Espalda</b>	Recta, poco curvada Ego hacia adentro. Forma de parábola ( empatía)
<b>Piernas</b>	Laxas, flexionadas, rodillas algo dobladas Juntas o asimétricas en el peso
<b>Pies</b>	A las 10:10 Supinación
<b>Pisada</b>	De puntillas o ladeada. Arrastra los pies
<b>Movimiento general</b>	Movimientos innecesarios, ondulantes Gusta tocar a sí mismo y a los demás.
<b>Posicionamiento brazos</b>	Sin fuerza, en movimiento Cerca del cuerpo, doblados en los codos
<b>Movimientos brazos</b>	ondulantes, con movimiento de los hombros Preferentemente brazo izquierdo
<b>Movimientos de manos</b>	Supinación Ondulantes, cerca del cuerpo. Preferentemente mano izquierda
<b>Movimientos de cadera</b>	Balanceo
<b>Distancia física con los demás</b>	Cercanía, aproximación
<b>Cabeza</b>	Fuera del eje, hacia adelante
<b>Eje rotativo preferente</b>	Izquierdo, vínculo
<b>Eje sagital preferente</b>	Inferior de sumisión, coqueteo
<b>Mirada</b>	Para gustar Para interactuar con los demás.
<b>Expresión facial</b>	Sonrisa, puede enrojecer. Pide afecto
<b>Boca</b>	Cerrada a modo de beso
<b>Vestimenta</b>	Uso de adornos, abalorios, colores
<b>Oralidad</b>	Muchas palabras. Dispersa, poco, asertiva Sobre sentimientos propios y ajenos Justifica con los que dice, siente.. persuasiva, manipuladora. Espontaneidad, expresividad, bloqueo
<b>Voz</b>	Cálida, cantarina

<sup>296</sup> Tomando de base las investigaciones del Instituto Hune .

Como conclusión: ¿qué implica esto en términos de eficacia comunicativa?

Las competencias por sí solas no pueden ofrecer un patrón definido en relación a la eficacia comunicativa. Una persona con un patrón competencial práctico, centrada en el objetivo (qué, hacer), puede ser muy persuasivo en sus argumentaciones y muy convincente; pero obtendrá sus resultados orientándose más hacia los datos, las evidencias, las cifras. Sus argumentaciones serán cortas y orientadas al objetivo, no buscará la conexión con el interlocutor, salvo para aquello que sea estrictamente necesario; por tanto, no utilizará recursos no verbales que potencien esa conexión (modulación de la voz, mirada que pide interacción, expresividad facial y corporal); sin embargo, el competente práctico puede resultar muy influyente porque tiende a desplegar códigos de poder y autoridad. El competente psíquico, expondrá sus argumentaciones a través de recursos que busquen la conexión y la emocionalidad, dejará más de lado los datos, las estadísticas y orientará su discurso hacia la transmisión de lo que esos datos significan y lo que hacen sentir al receptor.

Como puede verse en los cuadros detallados en las páginas anteriores, las frases serán más largas, buscará convencer por encima de todo y para ello, utilizará todos los recursos expresivos de los que es capaz (modulación de la voz, expresividad facial y corporal, sonrisa, mirada que pide interacción, etc.). La competencia neocortical, a pesar de que equilibra ambas partes (psíquica y práctica), es una competencia menos marcada en ambos sentidos y por tanto, que despliega menos los recursos que posee. Eso no implica que las personas con competencia neocortical no puedan llegar a ser comunicadores eficaces pero sí que es cierto que existen más probabilidades de eficacia comunicativa cuando se despliegan los recursos de competencias más fuertes y marcadas.



### 5.3. Códigos no verbales indicadores de Temperamentos

Como más tarde trataré de demostrar, y como ya he explicado anteriormente en los apartados primeros, a través del comportamiento neuronal de la vía inferior (a nivel inconsciente), existen determinados temperamentos que, debido a sus características tanto no verbales como actitudinales, son más proclives a establecer relaciones sociales de forma más fructífera; es decir, son personas más “atractivas” o que tienden a ejercer mayor influencia en los demás. Evidentemente, el tipo de temperamento predominante de cada individuo juega un papel fundamental en este sentido.

En este apartado incluyo una serie de cuadros que explican las características no verbales clave de cada temperamento.

<b>Características no verbales del temperamento colérico (Dominante)</b>
--

- **Cuerpo:**

- Postura en guardia, tensión muscular
- Ego (tronco) hacia afuera
- Brazos separados del cuerpo (preparados para acción)
- Eje rotativo derecho (poca empatía, pone en duda)
- Somatotipo: Mesomórfico en piernas y brazos, endomórficos en abdomen

- **Movimientos:**

- Caminan rápido
- Vitales
- Manos vivas, movimientos rectilíneos
- Flujo del esfuerzo contenido
- Mayor utilización de mano derecha (control)
- Movimientos hacia un objetivo
- Tendencia a manos en pronación

- Pisada de tal
- **Voz/actitud:**
  - Expeditiva, a veces cortante, fría
  - Rapidez en el habla
  - Extroversión
  - Poco detallistas
  - Mirada para controlar, no para seducir

<b>Características no verbales del temperamento sanguíneo (Influyente)</b>
--

- **Cuerpo:**
  - Postura relajada, cuerpo flexible
  - Movimiento general continuo
  - Brazos separados del cuerpo
  - Eje rotativo izquierdo (empatía)
  - Somatotipo: Tendencia a mesomorfia en abdomen
- **Movimientos:**
  - Caminan incorporando al otro
  - Manos exageradas, expresivas
  - Flujo del esfuerzo tendente a laxo
  - Mayor utilización de mano izquierda (espontaneidad)
  - Tendencia a la supinación
  - Movimientos sinuosos, rápidos y sin objetivo
  - Piernas flexibles, sin rigidez
- **Voz/actitud:**
  - Cálida, melodiosa
  - Tono irónico, mordaz
  - Rapidez en el habla y fluidez verbal
  - Pendientes de la opinión ajena
  - Extroversión, sociabilidad
  - Mirada que pide interacción, cautivador

<b>Características no verbales del temperamento Flemático (Estable)</b>
---

- **Cuerpo:**

- Postura poco erguida
- Ego “en parábola” (hacia dentro)
- Brazos con tendencia a pegarse al cuerpo
- Tendencia a sujetar el mentón con manos
- Eje sagital inferior
- Somatotipo: Ectomórfico

- **Movimientos:**

- Caminar lento
- Poco vitales
- Manos poco expresivas
- Flujo del esfuerzo general laxo
- Movimientos laxos de brazos sin pasión
- Tendencia a la supnación pero no evidente

- **Voz/actitud:**

- Voz monótona
- Lentitud en el habla
- Introversión, metidos en su mundo
- Mirada perdida, sin interacción

<b>Características no verbales del temperamento Melancólico (Concienzudo)</b>
---

- **Cuerpo:**

- Plexo solar con tendencia a hundirse
- Espalda poco recta
- Hombros hundidos
- Somatotipo: Ectomórfico

- **Movimientos:**
  - Pocos y pesados
  - Andar cadencioso
  - Manos poco expresivas
  - Movimientos de brazos pesados y lentos
- **Voz/actitud:**
  - Habla lenta y pausada
  - Tono más bien bajo
  - Aislamiento, poca intervención
  - Mirada triste
  - Aspecto general poco saludable

Como conclusión, desde mi perspectiva y tras el análisis del marco teórico establecido, considero más aptos para la comunicación y con mayor capacidad de conseguir eficacia comunicativa e influencia a aquellos patrones de comportamiento que están asociados a la extroversión (Coléricos y Sanguíneos o Dominantes e Influyentes, según el patrón DISC). Ya he explicado con anterioridad que el primero en trabajar con la dimensión de extraversión - introversión fue Carl Jung que llamó la atención sobre la diferencia que existía entre los individuos que “miran hacia afuera” y los que “miran hacia adentro”. Jung define al extrovertido como la persona cuyo interés en general se enfoca hacia la vida social y el mundo externo y no hacia sus experiencias internas; por otro lado, define al introvertido como una persona que, en general, se enfoca hacia sus pensamientos y sentimientos interiores. Esta pulsión hacia el contacto con otros, propicia que el extrovertido utilice códigos de comunicación que buscan primero despertar el interés y posteriormente seducir y persuadir. Para ello, utiliza patrones no verbales que captan la atención y consiguen cautivar al receptor del mensaje porque activan de forma directa los circuitos de la vía inferior de los que hemos hablado.

Otro autor, Hans Eysenck<sup>297</sup> logró un claro entendimiento de cómo la introversión y la extroversión, combinada con el nivel de estabilidad emocional, determinan los rasgos de personalidad que provocan la mayor parte del comportamiento en el individuo. Aunque era un conductista que consideraba que los hábitos aprendidos eran de gran importancia, consideró que las diferencias en la personalidad se desarrollan a partir de la herencia genética y por ello, se interesó por la teoría de los temperamentos.

Eysenck hipotetizó que la extraversión-introversión es una cuestión de equilibrio entre “inhibición” y “excitación” en el propio cerebro. La excitación es la activación cerebral, el ponerse alerta. La inhibición es el cerebro “durmiente”, calmado, tanto en el sentido literal de relajación, de descanso (dormir) o en el sentido de protegerse a sí mismo en el caso de una estimulación excesiva.

La extroversión/introversión se relaciona también con la tendencia de las personas hacia distintos tipos de actividades o tendencias de comportamiento. Las personas extrovertidas se caracterizan por la sociabilidad, la necesidad de excitación y cambio, la actuación instintiva y momentánea, el impulso y la agresión. Tienen baja tolerancia a las frustraciones y poco control de sus sentimientos. El extravertido típico es sociable, le gustan las reuniones, tiene muchos amigos, necesita y busca personas con quien charlar, tiene propensión al movimiento y la acción y no le gusta realizar actividades en solitario.

Las personas introvertidas prefieren las actividades en solitario y no buscan el contacto social. Tienden a planificar las cosas y desconfían de los impulsos. Se toman seriamente sus actividades, les gusta llevar una vida ordenada y sus sentimientos suelen estar bajo control. Raramente son agresivas o pierden el control. No necesitan a los demás para sentirse bien, tratan de entender las

---

<sup>297</sup> EYSENCK, H.: *Biological basis of personality*, Springfield II, 1967

situaciones con más interés que los extrvertidos y son más reflexivos, tranquilos, retraídos, reservados y distantes, excepto con sus amigos íntimos.

Como he mencionado en el capítulo 2.2., cuando una persona transmite sus pensamientos junto con sus sentimientos y emociones a otras personas, activa en éstas los mismos circuitos neuronales por los que discurren sus propias emociones. Por lo tanto, los temperamentos extrovertidos, más dotados para la interacción social, consiguen activar circuitos neuronales de conexión en los otros que propician una comunicación más eficaz.

Este componente fisiológico y genético, representa normalmente una ventaja para aquellas personas que tienen un temperamento más extrovertido, es decir que están dotados genéticamente para la interacción social; no obstante, existen diversos comportamientos que pueden aprenderse, trabajarse y modificarse para conseguir establecer unas bases que conviertan a una persona en un comunicador influyente. Esos comportamientos siempre seguirán patrones de conducta extrovertidos que son los relativos a los temperamentos sanguíneo y colérico (influyente-dominante en el patrón DISC)



## **VI. TRABAJO DE CAMPO**





## 6.1. Descripción trabajo de campo

Para desarrollar el trabajo de campo, voy a basarme en el estudio y el análisis de los códigos de comunicación que utilizan las dos personas que han sido seleccionados en más ocasiones para formar parte de la lista TIME 100 elaborada por la revista TIME desde 1999. Esta lista selecciona a los 100 personajes más influyentes del mundo anualmente, a través de los editores, corresponsales de los distintos países de la revista y los lectores.

De esta lista, he seleccionado los únicos dos personajes que han sido elegidos más veces durante los quince años de la publicación de dicha lista como más influyentes. Ambos personajes han sido seleccionados durante nueve años (un 60 por ciento de las veces) Estas personas son:

**Oprah Winfrey:** seleccionada como una de las personas más influyentes del mundo en los años 1999, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

**Barack Obama:** seleccionado como una de las personas más influyentes del mundo en los años: 2005, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014

Considero que ambos cuentan con unas habilidades sobresalientes en el campo comunicativo que son las que han propiciado que sean considerados como influyentes en la lista y que ratifican todos los códigos comunicativos no verbales de eficacia, credibilidad e influencia desarrollados en esta tesis y que pasaré a analizar en este trabajo de campo.

Mi hipótesis es validar todos los códigos analizados y expuestos en el Marco Teórico y desarrollados en el punto dedicado al Contexto Comunicacional de esta Tesis relativos a la transmisión de credibilidad, influencia y eficacia comunicativa.

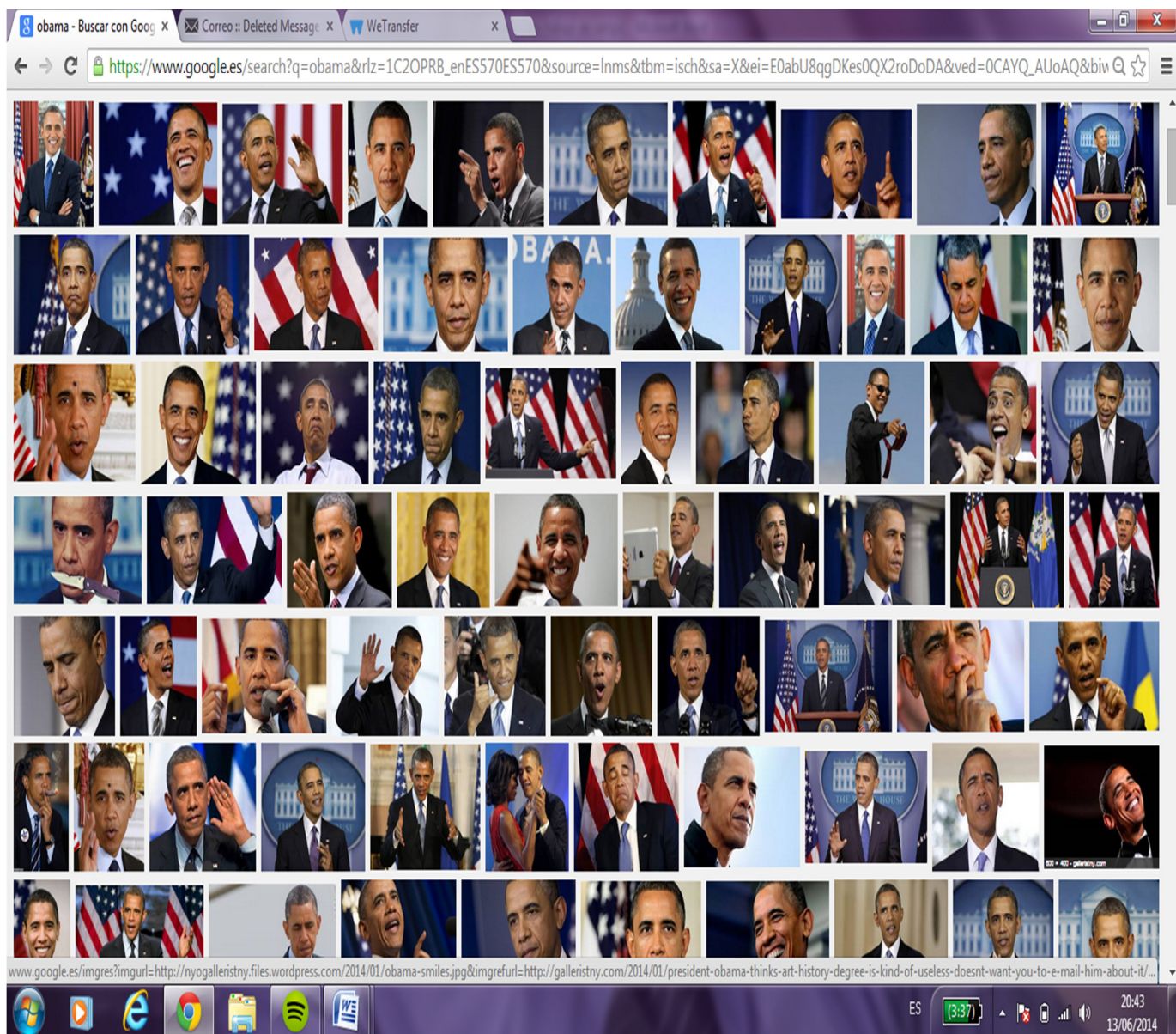
Para ello, realizo un análisis a través de la observación y estudio de sus intervenciones mediáticas, tanto en la interlocución con otros (entrevistas) como en la emisión de mensajes en público (ponencias, conferencias, debates, entrevistas y/o mítines políticos). He visualizado en profundidad 110 imágenes de cada sujeto de estudio y 50 videos en distintos momentos de sus intervenciones públicas en charlas, mítines, ponencias, entrevistas, etc. El análisis de cada código comunicativo expuesto en esta investigación y explicado en el Marco Teórico, se sustenta a través del aporte de material fotográfico y video gráfico analizado y en el mismo orden expositivo que los códigos enumerados en el punto III (Contexto Comunicacional). Por tanto, el orden del análisis de los códigos no verbales observados será el siguiente:

- 6.4.1.** Ritmos corporales
- 6.4.2.** Cuerpo, postura, movimiento
- 6.4.3.** Análisis esfuerzo-forma
- 6.4.4.** Cuerpo y proyección de confianza
- 6.4.5.** Ejes de cabeza
- 6.4.6.** Torso
- 6.4.7.** Brazos y piernas
- 6.4.8.** Manos
- 6.4.9.** Mirada
- 6.4.10.** Proxemia
- 6.4.11.** Paralingüística
- 6.4.12.** Indicadores no verbales de competencias y temperamentos

Tanto las fotografías seleccionadas como los videos han sido escogidos de forma aleatoria, sin una selección previa por mi parte, con el fin de no propiciar la búsqueda concreta de pautas que dieran sustento a mis argumentos, sino con el objetivo de comprobar que, en la mayoría de las instantáneas y videos escogidos aleatoriamente, sus códigos no verbales expuestos a través de los ademanes, movimientos, ejes de cabeza, posiciones corporales, miradas, posiciones de manos y voz corresponden a los desarrollados en el Marco teórico y en el Contexto Comunicacional.

En esta instantánea que muestro correspondiente a las imágenes que muestra el Buscador Google al teclear el nombre de ambos personajes, puede observarse de un golpe de vista los códigos comunicativos que ambos sujetos realizan.

### Imágenes Obama Buscador Google





## Imágenes Winfrey Buscador Google:

oprah winfrey - Buscar con Google | Correo: Deleted Message | WeTransfer

https://www.google.es/search?q=oprah+winfrey&rlz=1C2OPRB\_enES570ES570&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=a0abU\_bVBfSe0wWmoYDwAg&sqj=2&ved=0C/

Google | oprah winfrey

Web | **Imágenes** | Videos | Noticias | Shopping | Libros | Herramientas de búsqueda

Imágenes relacionadas:

- Oprah Winfrey Películas
- Oprah Winfrey 2013
- Oprah Winfrey Antes y Después
- Oprah Winfrey Show
- Oprah Winfrey Vestidos
- Oprah Winfrey El Mayordomo

www.google.es/imgres?imgurl=http://images2.fanpop.com/image/photos/860000...

ES (3:48) 20:44 13/06/2014

## 6.2. Contexto

Time es una revista de información general que se publica semanalmente en Estados Unidos desde 1923. Se trata de una publicación que cuenta con varias ediciones en diversas partes del mundo. La europea, Time Europe, se edita en Londres, y cubre los países del este, África y desde 2003 Latinoamérica; la asiática (TIME Asia) se edita en Hong Kong, la canadiense en Toronto y, finalmente la edición para el pacífico sur, editada en Sídney cubre Australia, Nueva Zelanda y las Islas del Pacífico. En algunas de sus campañas publicitarias la compañía ha sugerido que su nombre significa Today Information Means Everything, que se podría traducir como “Hoy en día la información lo es todo”

Su primer número apareció el 3 de marzo de 1923 y en la actualidad es el semanario con mayor circulación del mundo (5.190.000) y una audiencia global de 26.968.000 personas en el mundo, de los cuales 20 millones pertenecen a EEUU.<sup>298</sup> Estos datos corresponden a marzo de 2014.

Una de las acciones de mayor repercusión de la revista es la lista “Time 100” que, como ya he explicado, se publica anualmente desde 1999. Se trata de una lista que presenta a las 100 personas más influyentes en el mundo tras un riguroso proceso de selección.

La lista se inició con un debate en un simposio en Washington, DC , el 1 de febrero de 1998, con un panel de participantes compuesto por : el presentador de noticias de la CBS, Dan Rather ; la historiadora Doris Kearns Goodwin ; el que llegaría a ser Gobernador de Nueva York, Mario Cuomo; la entonces profesora de ciencias

---

<sup>298</sup> Media Planner TIME Europe, <http://content.time.com/time/europe/mediakit/circulation/>  
Consulta: 25.05. 2014

políticas, Condoleezza Rice; el editor Irving Kristol y el Editor de TIME del momento, Walter Isaacson .

En la actualidad, la lista definitiva de personas influyentes está elaborada exclusivamente por los editores de Time, según la selección que realizan los corresponsales de la publicación en cada país, y los “alumni” de la revista (seleccionados de años anteriores)<sup>299</sup> que votan por determinados personajes.

Además, la publicación realiza una encuesta entre los lectores a los que se les pregunta si los personajes seleccionados deberían estar incluidos en la lista o no y que se difunde dos días antes de la publicación del TIME 100<sup>300</sup>. La última encuesta de los lectores dio como resultado las siguientes cifras:

- **Obama:** 8.629 respuestas: 74% de los encuestados dice que sí debería incluirse en la lista, el 26% dice que no.
- **Winfrey :** 7.005 respuestas: 78,7% de los encuestados dice que sí debería incluirse en la lista, 21,3 % dice que no.

La selección se divide en cinco categorías compuestas por 20 personajes cada una de ellas:

- Titanes
- Pioneros
- Artistas
- Líderes
- Iconos

#### **Criterios de selección:**

Según declaraciones del editor e general de la revista, Richard Stengel, TIME 100 no es una lista de la gente más sexy, más popular o más poderosos, sino aquellos que con sus ideas, ejemplo y talento han influido para transformar en algo el mundo. La influencia, según el editor, es difícil de medir pero esta selección

---

<sup>299</sup> Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=DV6HM4atxEw> Consulta abril 2014

<sup>300</sup> Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=DV6HM4atxEw> Consulta abril 2014

desinteresada de la gente puede ser un camino interesante para cuantificarla. El criterio de selección primordial es incluir a aquellas personas cuyas ideas y capacidad de transmisión de las mismas ha transformado el statu quo de alguna manera y ha generado algún cambio.

## **6.3. Sujetos de estudio**

### **6.3.1. Oprah Winfrey**

Según los economistas Craig Garthwaite y Tim Moore, investigadores acerca del "Efecto Oprah", se trata de una celebridad con una influencia casi sin parangón en el mundo. Ha sido nombrada en la lista Time 100 en nueve ocasiones-junto con Barack Obama- más que cualquier otra persona-incluyendo el Dalai Lama, Nelson Mandela o Bill Gates. También ha sido elegida como una de las 100 personas más influyentes del siglo XX, un honor que comparte con Albert Einstein, Mahatma Gandhi, y Franklin D. Roosevelt y es una de las cuatro personas que forman parte de la lista tanto en el Siglo XX como en el XXI junto a Mandela, Gates, y el Papa Juan Pablo II .

Winfrey ha sido nombrada también "posiblemente la mujer más poderosa del mundo " por la CNN y " posiblemente la mujer más influyente en el mundo " por la revista The American Spectator.

Por otro lado, a finales del siglo XX, la revista Life la calificó como la mujer más influyente y la persona negra más influyente de su generación. En 2007, USA Today la clasificó como la mujer más influyente y la persona negra más influyente del cuarto de siglo anterior; la revista Ladies Home Journal también la posicionó como número uno en su lista de las mujeres más poderosas de Estados Unidos; Forbes la nombró la celebridad más poderosa del mundo en los años 2005, 2007,



2008, 2010 y 2013 y la revista Life la nombró en 2010 una de las 100 personas que han cambiado el mundo, junto a figuras como Jesucristo.

En 2005, Winfrey fue nombrada la mujer más grande en la historia estadounidense como parte de una encuesta pública realizada para el programa Greatest American y también ha formado parte de la lista de “las 50 personas más influyentes del mundo” de la revista británica New Statesman.

El periódico The Wall Street Journal , acuñó el término " Oprahfication " como una nueva forma de comunicación terapéutica en la que sus invitados y ella misma se abren y establecen una conexión singular. Su influencia es tal que el término está incluido en los diccionarios anglosajones, como el Diccionario Collins.<sup>301</sup>

El poder de su opinión y sus recomendaciones capaces de influir en las decisiones de compra de la opinión pública ha sido denominado “El efecto Oprah”<sup>302</sup> .Este efecto ha sido documentado y analizado en ámbitos tan diversos como la venta de libros, el consumo de alimentos, o el voto electoral . A finales de 1996,<sup>1</sup> Winfrey presentó el espacio “The Oprah Book Club”, dedicado a presentar nuevos libros o introducir lecturas de los clásicos. El club de lectura se convirtió en una fuerza tan poderosa que suponía que la selección de nuevo libro se convirtiera inmediatamente en un best-seller; por ejemplo, cuando se presentó el clásico de John Steinbeck *Al este del Edén* se posicionó en los primeros puestos de las listas de libros más vendidos. Ser reconocido por Winfrey a menudo significa un millón de ventas de libros adicionales para un autor.

---

<sup>301</sup> Oprahfication: COLLINS ENGLISH DICTIONARY, Dirección URL:  
<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/oprahfication>  
Consulta: 5 de junio 2014.

<sup>302</sup> RODRÍGUEZ, PEDRO.: ABC.es, “El efecto Oprah cumple 20 años”, 24-11-2005,  
[[http://www.abc.es/hemeroteca/historico-24-11-2005/abc/Comunicacion/el-efecto-oprah-cumple-20-a%C3%B1os\\_712514464748.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-24-11-2005/abc/Comunicacion/el-efecto-oprah-cumple-20-a%C3%B1os_712514464748.html)] Consulta: 5.06.2014

El alcance de la influencia de Winfrey ha sido considerado una oportunidad única para examinar el efecto que ha tenido su apoyo sobre los resultados políticos en las campañas presidenciales de EEUU, por lo que Garthwaite y Moore, economistas de la Universidad de Maryland,<sup>303</sup> realizaron un análisis académico sobre esta mujer y decidieron medir si era lo suficientemente influyente como para que su respaldo a Obama en 2008 tuviera un peso decisivo en su elección como presidente.

Los investigadores encontraron una significativa correlación entre el número de seguidores de Winfrey en una región geográfica (según los cálculos de ventas de revistas y selecciones del club de lectura del programa) y el número de votos que Obama recibió en esa región durante la carrera por las primarias de 2008. Encontraron que la correlación entre estos dos factores mencionados se cumplía incluso ante variables como la raza, el género, los ingresos, la educación, y las ventas de otras revistas y que dicha correlación sólo surgió después de que Winfrey respaldara a Obama, lo que sugiere que fue la influencia de su apoyo lo que la causó.

Cuando comprobaron los datos estadísticamente para verificar qué resultados habría tenido el actual presidente sin el respaldo de la presentadora, encontraron que suponía más de un millón de votos menos.

Su conocido programa “The Oprah Winfrey Show” se emitió por última vez el 25 de mayo de 2011, tras veinticinco años en antena y 4.561 programas, exactamente desde el 8 de septiembre de 1986. Había conseguido este puesto

---

<sup>303</sup> GARTHWAITE, C., MOORE, T.: *The Role of Celebrity Endorsements in Politics: Oprah, Obama, and the 2008 Democratic Primary*, Department of Economics, Maryland University, 2008, Dirección URL : [http://www.stat.columbia.edu/~gelman/stuff\\_for\\_blog/celebrityendorsements\\_garthwaitemoore.pdf](http://www.stat.columbia.edu/~gelman/stuff_for_blog/celebrityendorsements_garthwaitemoore.pdf)

Consulta: 1.06.2014

porque dos años antes le ofrecieron presentar eventualmente un pequeño espacio de media hora en una televisión local de Chicago y esto supusiera que la audiencia en su franja subiera notablemente.

A lo largo de estos 25 años su audiencia fue subiendo desde los 7 millones de espectadores diarios, pasando por los 15 y hasta reportar picos de 20 millones en sus mejores momentos, estancándose en estos últimos y revolucionarios años de la televisión en torno a los 6.2 – 7 millones de espectadores. Finalmente, su programa terminó por convertirse en un canal 24 horas con la creación en 2009 de la cadena OWN, (Oprah Winfrey Network), gracias a un acuerdo con Discovery Communications. En este tiempo, Oprah ha pasado de tener unos 6 millones de espectadores diarios a aparecer directamente en 80 millones de hogares.

### **6.3.2. Barack Obama**

Cuadragésimo cuarto Presidente de los EEUU desde enero de 2009. Barack Hussein Obama nace en Honolulu, Estados Unidos, el 4 de agosto de 1961, conocido como Barack Obama. Fue senador por el estado de Illinois desde el 3 de enero de 2005 hasta su renuncia el 16 de noviembre de 2008. Además, es el quinto legislador afroamericano en el Senado de los Estados Unidos, tercero desde la era de reconstrucción. También fue el primer candidato afroamericano nominado a la presidencia por el Partido Demócrata y es el primero en ejercer el cargo presidencial.

Entre los cambios democráticos de gobierno del mundo contemporáneo, resulta difícil encontrar parangón al entusiasmo y la expectación que en 2008 despertó la elección de este presidente. El aspirante negro del Partido Demócrata, que simplemente como candidato ya estaba haciendo historia, cautivó a la opinión pública por su carisma tranquilo y mediático, sus mensajes conciliadores y la

esperanza que transmitió al electorado acerca de la superación del sombrío panorama de una gran crisis nacional y a la vez global. Entre 2008 y 2009, el mundo vivió una verdadera Obamanía, fenómeno transfronterizo y transcultural que evocaba el tirón popular de estadistas excepcionales como Gorbachov o Mandela y del que no era fácil sustraerse.

Desde el primer día, se mostró realista y pragmático y transmitió la imposibilidad de conseguir mejoras instantáneas y advirtió que los problemas a los que hacía frente eran muy numerosos, muy complejos y muy profundos. Su influencia fue tal que fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz prácticamente a las primeras de cambio, en octubre de 2009, cuando todavía no había tenido tiempo de apuntarse un logro tangible para la paz y la seguridad, más allá de sus declaraciones de intenciones y un puñado de discursos sensacionales. El galardonado agradeció el premio como un valioso acicate para su agenda que buscaba mejorar el mundo, pero aseguró no merecerlo. Obama se impuso ese año a una cifra récord de candidatos (205) entre los que se contaban personajes de renombre como el Bill Clinton o Sarkozy.

La elección está justificada, según los expertos, por el efecto del "yes, we can" que desató una corriente tan global de ilusión y esperanza que pocos mandatarios mundiales habían desatado, incluso antes de ser elegido presidente; porque desde que ocupa el cargo ha llevado, las relaciones internacionales de EE UU por el camino de la diplomacia, el multilateralismo y la cooperación, como demostraron sus gestos hacia Cuba, la distensión con Irán o su petición de creación de un Estado palestino.

Casi dos años antes de llegar a la presidencia, cuando el senador Barack Obama lanzó su candidatura, nadie (o casi nadie) en el Partido Demócrata pensó que podría llegar donde llegó. Era el turno de Hillary y ella tenía una campaña bien organizada y con muchos recursos para lograr el apoyo de su partido. Pero Obama

barrió en varias elecciones primarias, empezando en Iowa, un estado predominantemente blanco, y acabó con la senadora por Nueva York. Esa fue su gran victoria y los recursos que fue recaudando y su estilo político –calmado y sin estridencias– fueron ganándole adeptos, sobre todo entre los jóvenes, los negros y las muchas personas que se empadronaron por primera vez en su vida exclusivamente para poder votar por él.

Obama llegó con una dosis de ilusión, esperanza y empuje que superó con creces a la de los partidarios de Reagan en 1980 y de Kennedy en 1960. El hecho de ser el primer presidente de raza negra ha cambiado todo en el panorama político y social de Estados Unidos.

Primero tuvo el acierto de poner a un lado el tema del color de su piel. Luego puso en marcha una organización política en la que los jóvenes figuraron en un lugar prominente. Se valió de Internet para establecer contacto con el electorado. Siguió con una campaña de empadronamiento sin precedente. Recurrió a temas como el fin de la guerra en Irak (oposición que fue matizando), pero sobre todo habló de cambio (sin definirlo demasiado) en un país en el que apenas la mitad de los ciudadanos votaba en las elecciones federales.

Obama ha hecho más para garantizar la participación de los negros en las elecciones en Estados Unidos que líderes tradicionales como el activista por los derechos civiles Jesse Jackson, . Empezó con problemas en Chicago cuando se le consideraba “poco negro” al lanzarse para el Senado estatal en Illinois. Al principio de su campaña el llamado “voto negro” estaba en manos de Hillary Clinton, a la hora de votar, hubo una gran cantidad de votantes de raza negra de edad avanzada que fueron a votar por primera vez porque el candidato era Obama.

Su capacidad de influencia cuando surgió en el panorama político estadounidense fue tal que comenzaron a surgir términos como la “Obamamanía”, neologismo

muy utilizado que significa una ferviente admiración por Barack Obama; “Obamanomics” (política económica de Barack Obama); “Obamunism” (medidas políticas de la Administración Obama que refrendan el socialismo) u “Obamacare” (medidas sanitarias de Obama).

Como ejemplo de la motivación y la influencia que este personaje despierta destaco el estudio que se realizó sobre los resultados académicos obtenidos por alumnos afroamericanos. En la realización de un determinado test estandarizado en los Estados Unidos estos resultados académicos eran sistemáticamente peores que los de sus compañeros americanos blancos. Un mes después de la elección de Barack Obama como presidente americano, se repitieron las pruebas y los resultados obtenidos por ambos grupos se equipararon. La motivación que los alumnos negros recibieron en la figura de este “héroe” supuso el acicate definitivo para mejorar sus resultados.

La forma de comunicar de Obama ha supuesto un cambio radical en la Presidencia de EEUU, a través de la utilización de recursos que aumentaban su influencia a cada discurso o aparición pública que hacía.

Genera un efecto de intimidad, incluso con audiencias muy grandes, estableciendo un vínculo íntimo con los que le escuchan; consigue involucrar a la audiencia en su argumento. No existe prácticamente ningún discurso de Obama donde no exista una referencia a su propia vida, a algo experimentado por él mismo, incluyendo errores cometidos.

Realiza una oratoria basada en recursos emocionales en la que se inclina por un acercamiento personal para que el oyente “abra” su mente al razonamiento posterior y a los datos que aporta.

En definitiva, el liderazgo de Barack Obama ha despertado una notable expectativa positiva en el mundo entero, casi sin precedentes. Realizando un paralelismo, cuando Nelson Mandela llegó al poder hubo también un generalizado sentimiento de apoyo y simpatía. Pero los Estados Unidos son y seguirán siendo por mucho tiempo la potencia más importante y con una gran tradición de experiencia política entre sus presidentes; sin embargo, y curiosamente, Obama logró semejantes niveles de apoyo interno y externo a pesar de no tener mucha experiencia política: llegó a la presidencia sin siquiera haber cumplido su primer mandato como senador por el Estado de Illinois, sin experiencia alguna o costumbre de moverse en el ámbito político.

Su mensaje, y su influencia, se esparcieron por el mundo entero y consiguió transmitir esperanza y optimismo a todos los sectores no sólo de EEUU sino del mundo entero.

## **6.4. Análisis de códigos no verbales**

### **6.4.1. Ritmos corporales**

Con respecto a este parámetro destaco especialmente la capacidad de generar una sincronía interaccional entre el sujeto y el interlocutor. Como ya he explicado en el capítulo 5, la psicóloga Ellen Sullins ha demostrado que en el transcurso de una interacción entre dos personas siempre se produce una transferencia del estado de ánimo de la una a la otra y el sentido del traslado de esas emociones siempre se realiza desde la persona más expresiva (extrovertida) que tiende a transmitir su estado de ánimo a la más introvertida.<sup>304</sup>

---

<sup>304</sup> SULLINS, E: "*Personality ans Social Psychology*" Bulletin, abril 1991 Apud: TURCHET, P.: "El lenguaje de la seducción", Barcelona, 2010, p.40

En lo relativo a Obama y Winfrey, la sincronía interaccional es un rasgo bastante característico de ambos y es especialmente significativo en Oprah Winfrey que consigue establecer un tipo de conexión realmente fuerte entre las personas con las que se comunica, hasta el punto que, en ocasiones, vierten sus emociones por completo durante la interacción.

Como ambos sujetos de estudio tienen una competencia psíquica, su grado de extroversión es alto, especialmente en Winfrey, y el trasvase de emociones que tiene lugar a través de la vía inferior se realiza de forma muy natural

Ambos añaden a la interacción una sincronía de movimiento y de códigos que incluyen muchos parámetros, estableciendo un tipo de comunicación armónica y eficaz.

### **Videos Barack Obama sincronía interaccional**

Rueda de prensa sobre Siria con Putin. <http://youtu.be/ieWPPPhJV3e0>



Posición corporal

similar, posición de piernas similar, colocación de manos igual (manos cuchillo)





Manos en presa

(izquierda sobre derecha) en ambos.

Entrevista con Nicolás Sarkozy en el Aniversario del Día D:

<http://youtu.be/sNX4MMdUwDU>



Sincronía en mano

izquierda, colocación de piernas, posición de tronco.

Visita a activistas contra el bloqueo. <http://youtu.be/9LeKbU6qrkA> : Sincronía interaccional de todos los interlocutores. Posturas espejadas.



## Videos Oprah Winfrey. Sincronía interaccional

Entrevista a Renee Morris (llora cuando la entrevistada llora):  
<http://youtu.be/81epOvakYf0>



Entrevista a Paris Jackson (sincronía y ritmo corporal mimético):  
<http://youtu.be/kVbchWeM1tA>



### 6.4.2. Cuerpo, postura movimiento

Los códigos no verbales que muestran ambos personajes corresponden en la mayoría de sus parámetros a los códigos de competencia psíquica. Pasaré a analizar y a mostrar con imágenes cada uno de ellos; no obstante, y a modo de resumen podemos destacar que en ambos comunicadores los parámetros no verbales de competencia psíquica más característicos son:

#### **Análisis Barack Obama: cuerpo, postura, movimiento**

Estatua flexible; las piernas laxas, ligeramente flexionadas, asimétricas por el peso que va cambiando de una a otra; el movimiento de la zancada tiende a hacer que el cuerpo pendule de un lado al otro al caminar, aunque la posición de los pies no es característica de la competencia psíquica, sino que los posiciona a las 12, en paralelo. En relación a los gestos, estos tienden a ser de apertura especialmente en los brazos (analítico), la posición de las piernas es cambiante dependiendo del interlocutor y el contexto; pero los brazos en rara ocasión se cruzan. El movimiento no es contenido sino más bien abierto, con pérdida de energía y ondulante o sinuoso: por ejemplo, al caminar, mueve los brazos acompasando a las piernas desde el hombro; la cabeza tiende a estar fuera del eje y hay balanceo de cadera. En cuanto a la mirada es una mirada que pide interacción, directa y ojo

a ojo; la voz es modulada y expresiva y en general, los argumentos tienen un componente de emocionalidad significativo.<sup>305</sup>

### **Video Barack Obama Cuerpo-postura-movimiento**

Caminando cerca de la casa Blanca:

<http://www.elmundo.es/internacional/2014/05/23/537e9023ca4741ff448b456d.html>



Movimientos sinuosos, balanceo de cadera, cuerpo flexible, piernas flexionadas, gestos de apertura, pérdida de energía al caminar. Competencia psíquica.

### **Análisis Oprah Winfrey: cuerpo postura movimiento**

Estatua flexible; las piernas laxas, ligeramente flexionadas, asimétricas por el peso que va cambiando de una a otra; el movimiento de la zancada tiende a hacer que el cuerpo pendule de un lado al otro al caminar, posición de los pies con tendencia a las 10,10 y mostrando maléolos. En relación a los gestos, estos tienden a ser de apertura especialmente en los brazos (analítico) y en las manos que tienden a

---

<sup>305</sup> CANTERA, J.: “Obama: la oratoria emocional”, Expansión y Empleo, 26-01-2009, <http://archivo.expansionyempleo.com/2009/01/26/opinion/1232964384.html>, [Consulta: 15.01.20014]

mostrar las palmas (supinación), utiliza más la mano izquierda que la derecha a la hora de argumentar (hemisferio derecho-emocional), la posición de las piernas es cambiante dependiendo del interlocutor y el contexto y muestra gran tendencia a cruzarlas; pero los brazos en ninguna ocasión se cruzan en todas las imágenes y videos visualizados. El movimiento no es contenido sino más bien abierto, con pérdida de energía y ondulante o sinuoso: por ejemplo, al caminar, mueve los brazos de forma muy amplia acompañando a las piernas desde el hombro; la cabeza situada fuera de su eje. En cuanto a la mirada es una mirada que pide interacción, intensa y muy comunicativa, hay una gran expresividad facial; la voz es modulada y con utilización de recursos acústicos enfáticos y en general, los argumentos tienen un componente de emocionalidad significativo.

#### **Video Oprah Winfrey cuerpo-postura-movimiento:**

Santa Barbara International Film Festival: <http://youtu.be/DAtkvGYPLyg>



Oprah al salir al escenario y encaminarse al asiento. Zancada abierta, movimiento sinuoso, pérdida de energía, brazos con movimiento amplio. Realiza un baile al compás de la música que suena. Claros ítems de competencia psíquica



En ambos personajes es muy significativo y característico de su comunicación no verbal la “presencia” y empaque corporal, especialmente propiciados por el control de los movimientos, la inexistencia de gestos innecesarios y superfluos y la exhibición de quietud y contención en cada ademán que realizan con seguridad y aplomo. Estos aspectos son considerados típicos de competencia práctica y son exhibidos por ambos interlocutores cuando hablan en público. Desde mi perspectiva, se trata de ademanes, gestos y movimientos aprendidos a lo largo de su experiencia profesional y que no corresponden a su competencia innata que es claramente psíquica. Esta quietud y control de movimientos innecesarios es un recurso que ambos utilizan y que han conseguido adaptar a su comunicación, lo que les dota de una seguridad y credibilidad que potencian su capacidad de influencia. Especialmente Obama, por el contexto en el que desarrolla su vida profesional (la política) debe mantener un estatus y un autocontrol evidentes; y Winfrey, muestra un gran contraste entre su comunicación interpersonal y sus intervenciones públicas en las que tiende a controlar la realización de gestos innecesarios.

#### **Videos movimiento controlado Barack Obama:**

Obama caza una mosca en directo: <http://youtu.be/bL5te1kYehM>



El movimiento es controlado, incluso para quitarse una mosca de la cara. El cuerpo no se mueve, tan sólo los brazos, y no hay ademanes superfluos ni agitación.

### **Videos movimiento controlado Oprah Winfrey:**

Cadencia en el andar, gestos lentos y ademanes controlados. No hay precipitación ni nerviosismo.

Oprah Winfrey last show: <http://youtu.be/nK3eErgalQs>



### **6.4.3 Análisis esfuerzo-forma**

Es el equilibrio y la armonización entre el gesto y la postura. Cuando el gesto o ademán que se realiza implica al cuerpo y la posición y postura en la persona, la percepción del que escucha/mira es de congruencia y credibilidad y por tanto, la probabilidad de influir y de conseguir eficacia comunicativa es mayor.

En ambos casos, los dos personajes tienen una armonización entre el cuerpo y la postura sobresaliente. La coherencia corporal es uno de los distintivos de la imagen, tanto de Obama como de Winfrey y en ninguno de los videos visualizados he podido percibir una disociación o incongruencia entre el discurso y el lenguaje corporal ni vocal.

### **Videos Barack Obama. Análisis esfuerzo forma**

Don't tell me words don't matter: <http://youtu.be/t6NS9unm-OQ>

The speech that made Obama President : <http://youtu.be/OFPwDe22CoY>





Armonía postura-gestos-discurso

#### Videos Oprah Winfrey. Análisis esfuerzo-forma:

Inspiring Words From Oprah Winfrey (1): <http://youtu.be/746tHz3YPKI>

inspiring words from Oprah Winfrey (2) <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>



Armonía postura-gesto-discurso





#### 6.4.4. Cuerpo y proyección de confianza

Los códigos comunicativos no verbales que expresan en el cuerpo una proyección de confianza son:

- Implicación del cuerpo en el gesto y viceversa, que ayuda a forjar una idea sobre la credibilidad de una persona y su implicación con el objeto de su comunicación. Parámetro que está ampliamente mostrado en el punto Análisis esfuerzo-forma.
- “Presencia” corporal: torso erguido, hombros rectos, cabeza alineada con la espalda, pies bien asentados al suelo.
- Ocupación y reivindicación de espacio: apertura de brazos, movimiento de amplio, elevación del tronco y la cabeza (estiramiento de la columna).
- La realización de gestos controlados y seguros, sin agitación.
- Flujo del esfuerzo contenido: tonicidad muscular en el gesto.

En ambos casos, los personajes muestran estas condiciones como rasgos muy característicos de su comunicación



Presencia corporal (torso erguido, hombros rectos, cabeza alineada, pies bien plantados al suelo), espacio en horizontal, gestos con flujo del esfuerzo contenido, tonicidad muscular.



### Videos cuerpo-estatua Barack Obama:

Video cierre de la Administración Federal:

<http://www.larioja.com/videos/actualidad/internacional/2719947350001-obama-este-cierre-podria-acabar-boehner-permite.html>

Obama paseando en los alrededores de la Casablanca:

<http://www.elmundo.es/internacional/2014/05/23/537e9023ca4741ff448b456d.html>



Presencia corporal(torso erguido, hombros alineados, cabeza en su eje, pies bien asentados), abarca espacio en horizontal, gestos con flujo del esfuerzo contenido, tonicidad muscular.



### Videos Cuerpo-estatua Oprah Winfrey :

“What Oprah Knows for sure”: <http://www.oprah.com/oprahshow/What-Oprah-Knows-For-Sure-Video>



Despedida de Oprah:

<http://www.cooperativa.cl/noticias/entretenccion/personajes/oprah-winfrey-fue-ovacionada-en-su-despedida/2011-05-18/083023.html>



### 6.4.5. Ejes de cabeza:

Los ejes de cabeza siempre dependen del contexto, el análisis y la relación que se establezca con el interlocutor; sin embargo, ya he mencionado que la propensión al eje rotativo izquierdo hace que la persona sea considerada más seductora e influyente (este eje es considerado por la sinergología como un eje empático y seductor). Muestra el lado izquierdo de la cara (ojo y la oreja izquierdos en relación a la persona a la que mira). Establece un vínculo con el interlocutor y genera un clima de influencia.

En cuanto a la combinación de ejes, la más potente para seducir y por tanto con más probabilidades de influencia, es la combinación del eje rotativo izquierdo más un eje lateral izquierdo. Para mostrar que nos interesa algo y que nos vinculamos a ello, hablamos con la parte izquierda de la cara y para crear un clima dulce inclinamos la cabeza a la izquierda. La utilización de ambos ejes, propicia una interacción más eficaz y facilita la influencia de la persona que los realiza.



Oprah Winfrey en dos imágenes de presentación (eje rotativo izquierdo en ambas)



En la mayoría de las fotografías de posado que tiene Oprah el eje que utiliza es rotativo izquierdo.



Rotativo izquierdo.



Rotativo izquierdo + lateral izquierdo  
(con respecto a la persona que él mira).



Rotativo izquierdo



Rotativo izquierdo



Lateral izquierdo (mirando al niño)

### Videos Ejes de cabeza Barack Obama:

Entrevista en Univisión Noticias con Enrique Acevedo: eje rotativo izquierdo

<http://youtu.be/y8exBBMYfM>





Entrevista para La Voz de América: eje rotativo izquierdo + eje lateral izquierdo

<http://youtu.be/6dZ4yJYEUMI>



**Videos ejes de cabeza Oprah Winfrey:**

Entrevista a Lance Armstrong : <http://youtu.be/ItUsss7VnBA>



(Rotativo izquierdo)

Entrevista a J.K. Rowling: <http://youtu.be/Uv1O6JJMC5o> (Rotativo izquierdo)



Eje rotativo izquierdo

Entrevista a Renee Morris (lateral izquierdo cuando ella llora):  
<http://youtu.be/81epOvakYf0>



Lateral izquierdo (emocional-empático)

#### 6.4.6. Torso

*Para mostrar una actitud de escucha y empática un código de comunicación clave es el avance del torso hacia delante (tanto en el centro como a izquierda y derecha). Si ese avance torsal se realiza a la vez que un eje rotativo izquierdo (mostrando el ojo izquierdo), la sensación de escucha y de plena atención que recibe el interlocutor será absoluta y esto propiciará, a través de la vía inferior una emoción también de atención y escucha.*

Tanto Obama con Winfrey muestran en la mayoría de sus encuentros con otras personas gestos de interés y escucha adelantando el torso. El tronco en ningún

caso se coloca hacia fuera, sino que se mantiene recto y la posición de los hombros (adelantada o retrasada) es lo que va cambiando según el contenido de la conversación pero su posición tiende a ser recta y alineada con el eje de cabeza, también recto.



Interés (ego adelantado) con eje rotativo

izquierdo. Interés pleno.



Ego adelantado de ella

Argumento fuerte (hombro derecho adelantado Obama)







Hombro izquierdo adelantado. (Discurso menos afirmativo. Argumento débil)



Ataque (hombro derecho adelantado)





Retirada (dos hombros atrás): no están

en el vínculo



Retirada hombro izquierdo

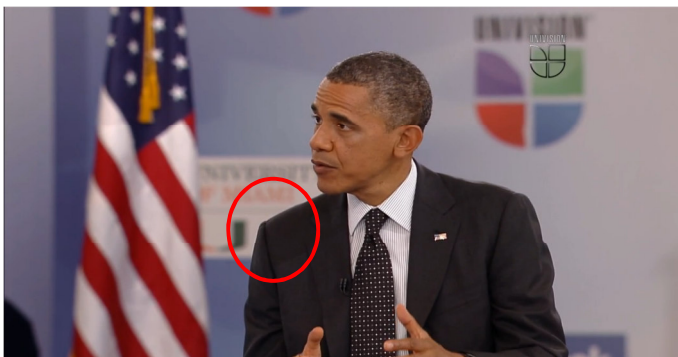
(desvincularse, huir)

### Videos Barack Obama torso:

Entrevista para Univisión: (hombro derecho adelantado. Argumento fuerte.

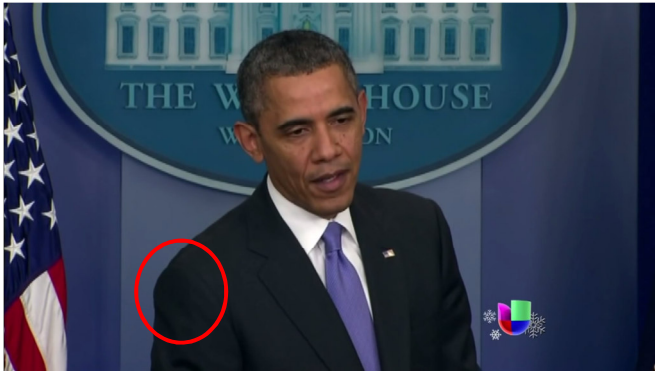
Siempre en relación a la persona a la que se dirige)

<http://noticias.univision.com/video/251579/2012-09-20/destino-2012/videos/meet-the-candidates-with-barack-obama>



Rueda de Prensa espionaje (hombro derecho adelantado. Argumento fuerte):

<http://youtu.be/HUrDFDnoGZo>



Videos Oprah Winfrey torso:

Entrevista a Lance Armstrong (hombro derecho adelantado. Argumento fuerte):

<http://youtu.be/ltUsss7VnBA>



Entrevista a Pharrell Williams (hombro derecho adelantado. Argumento fuerte):

<http://youtu.be/CaEhJ0iHcnw>



#### 6.4.7. Brazos y piernas

##### **Brazos. Barack Obama**

Barack Obama muestra una tendencia clara a la realización de gestos de apertura. De 110 fotografías analizadas y 50 videos visualizados sólo en tres imágenes realiza un cruce de brazos (y dos de ellas son fotos oficiales en la que está posando y no interactuando o comunicándose con otros) y en ninguno de los videos realiza cruce analítico.



Cruce de brazos. Postura formal, no se muestra cierre, la mano derecha no muestra supinación apoyada en el brazo, no hay tensión articular y muestra gran parte de la mano izquierda. El cierre de brazos no es elevado, muestra relajación muscular y no se considera postura de cierre.



Postura social. No existe cierre por los mismos motivos que la anterior foto.





Reunido con el presidente de Perú Humala, la apertura de brazos es evidente; sin embargo, realiza un cruce sistémico de piernas donde muestra cierta posición de cierre que su homólogo también adopta.

La altura de los brazos cuando realiza intervenciones en público (como conferencias, presentaciones o mítines políticos) es horizontal (a la altura de la cintura), lo que muestra que es una persona que busca situarse en igualdad con el otro. En ocasiones y según el argumento del discurso sus posiciones son ascendentes. La posición descendente es casi inexistente en sus gestos.



Brazos horizontales. Igualdad





### **Brazos. Oprah Winfrey**

En ninguno de los videos analizados (50), ni de las imágenes visualizadas (110) se aprecia un cruce de brazos en Oprah Winfrey en ningún momento. Los gestos de apertura son constantes en lo relativo a los brazos, muestra posiciones de apertura (muñecas y “parte blanda de los brazos”) y jamás los cruza.

Entrevista Tom Cruise ( posición de apertura en brazos, muestra torso): durante toda la entrevista <http://youtu.be/yOxHaSeQUI0>



En cuanto a la altura de los brazos, cuando realiza intervenciones en público (como conferencias o presentaciones de pie) tiene tendencia a elevarse y a ser ascendente (por encima de los hombros o a la altura de los hombros), lo que muestra que es una persona con autoridad y cierta tendencia a controlar y a imponerse. Ello no significa que no utilice la posición horizontal en otras ocasiones. La posición descendente es prácticamente inexistente en sus intervenciones.



Posiciones brazos ascendentes.



## Piernas

Como ya he señalado en el punto 5.1.2.3.C la parte inferior del cuerpo expresa las necesidades instintivas del sujeto. Por ejemplo en la seducción, la persuasión y el intento de acercamiento también es interesante observar que esta zona inferior es donde las diferencias entre ambos sexos son más visibles. La principal causa de ello es la diferencia entre la morfología masculina y femenina que propicia que algunas zonas del cuerpo de la mujer sean más flexibles que las zonas equivalentes en los hombres lo cual se traduce en los movimientos de las piernas efectuados por ambos. El ejemplo más llamativo de ello está en la zona de los maléolos (tobillo). La mujer tiene tendencia a abrir el maléolo interno cuando está en situación de apertura física, de necesidad de acercamiento y el del hombre lo hace menos porque no tiene integrada mentalmente esa posición; sin embargo, el hombre muestra su apertura separando ligeramente las piernas, sin avanzar el

maléolo como hace la mujer. Por supuesto, estos gestos son inconscientes y envían señales subliminales de apertura al interlocutor.

En ambos casos, los personajes objeto de análisis realizan cruces de piernas sistémicos cuando interactúan con alguien. En el caso de Winfrey de forma mucho más habitual que Obama, ya que éste tiende a adoptar posiciones de apertura con las piernas y a mostrar el maléolo.; sin embargo, los cruces que realiza Winfrey tienden a ser de apertura, ya que muestran parte interna de la pierna que cruza hacia su interlocutor. En cualquier caso, considero que, en ambos casos, en la mayoría de las ocasiones que realizan cruces se trata de posturas sociales.

### **Posiciones de piernas Barack Obama. Lógica sistémica**

Entrevista con Galifianakis. Cierre del entrevistador apertura e interés de Obama:

<http://youtu.be/UnW3xkHxIEQ>



Visita activistas contra el bloqueo: <http://youtu.be/9LeKbU6qrkA>



Apertura total de ambos.

Entrevista en Programa The View : <http://youtu.be/7BTsP0vY4YE>





Cruce de apertura, tanto de Obama como de las mujeres (muestran parte interior muslo que cruza)

### Posiciones de piernas Oprah Winfrey. Lógica sistémica

Entrevista para Stanford Business School: <http://youtu.be/6DlrqeWrczs>



Apertura de ambas. No hay cruce.

Entrevista a Thich Nhat Hanh, líder espiritual: <http://youtu.be/NJ9UtuWfs3U>



Posición de apertura



Cruce de apertura (muestra parte interna de pierna)

#### 6.4.8. Manos

Como ya he mencionado en el punto 5.1.2.3.D., las manos son de los elementos más expresivos que existen. La utilización de una u otra mano (lógica cerebral) indica qué hemisferio cerebral se utiliza en ese momento. El movimiento con la mano derecha es un movimiento de control (hemisferio izquierdo) y el de la izquierda es un movimiento más emocional y espontáneo (hemisferio derecho).

Desde el punto de vista de la sinergología, las manos transmiten nuestro pensamiento al otro. La configuración de las manos nos permite saber si la persona está comprometida con lo que dice o si es ajena al discurso que está emitiendo (tipos de gestos) y también la apertura que muestra el individuo hacia los demás o hacia sí mismo (pronación y supinación).

En relación a los sujetos objeto de análisis, ambos realizan muchos gestos manuales con una alta expresividad. Su capacidad de conexión y de establecer vínculos es poco cuestionable en este sentido.

## **Barack Obama. Posiciones de manos.**

Mantiene una utilización bastante equilibrada de ambas manos a la hora de expresar el discurso en prácticamente el 100% de sus intervenciones, con predominio del uso de la mano derecha frente a la izquierda (hemisferio izquierdo); tiene tendencia a utilizar más la pronación que la supinación, (lo que muestra conexión con uno mismo, refuerzo personal); la altura de las manos tiende a ser en horizontal lo que implica que la persona gusta de situarse al mismo nivel que los demás, o establecer una relación más equilibrada; se aprecia también tendencia a posicionar los dedos en pinza (pulgar más índice) lo que indica que la persona está convencida de lo que dice, muestra autoafirmación, seguridad; tendencia a mostrar el índice de la mano derecha y posicionarlo hacia arriba, lo que destaca su identidad, el ego, hace referencia al “yo”, a la necesidad de autoafirmación; tendencia a colocar las manos en la posición “M3” lo que señala la necesidad de acción de actuar sobre las cosas y tendencia a la utilización de gestos figurativos: esencialmente descriptivos, que figuran o ayudan a figurar lo que decimos convirtiéndolo en imagen, a clarificar lo que decimos. Sus manos nos muestran a una persona segura, de ideas sólidas, implicada con lo que cuenta y creíble. Su colocación en horizontal nos dice que busca relaciones equilibradas y en las que no impone su criterio, sino que mantiene una situación de igualdad frente al otro, lo que le dota de una mayor capacidad de influencia.

**Cuando la persona utiliza las dos manos:** está presente e involucrada en lo que expone, no está eludiendo, se muestra como es y por tanto, interpretamos que , igual que su comunicación, la persona está completa, es decir es más auténtica.

**Cuando la persona utiliza la mano derecha (lógica cerebral):** la persona se distancia para controlar lo que dice, reflexiona o está en control (hemisferio izquierdo).

Discurso como candidato a la Presidencia: <http://youtu.be/t6NS9unm-OQ>

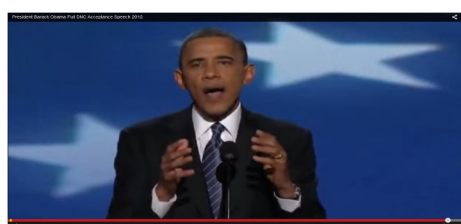


Mensaje para Nelson Mandela: <http://youtu.be/Ckxh2gWUyMk>



Mano derecha. Control.

**Tendencia a realización de gestos figurativos:** esencialmente descriptivos, que figuran o ayudan a figurar lo que decimos convirtiéndolo en imagen. Son gestos disociados que sitúan a nuestro interlocutor fuera de nuestra comunicación. Suelen ser movimientos alejados del cuerpo, y rectilíneos: descripción de una casa, de una escalera por peldaños; son gestos más bien hechos con la mano derecha.





**Posición de manos:** tendencia a utilizar más la pronación que la supinación (conexión con uno mismo, refuerzo personal)



**Tendencia a posición de manos M-2 Ascendente y M-3 (ascendente y horizontal):**

**M2:** Expreso lo que pienso, estoy convencido de lo que digo. Yo y lo que digo estamos completamente armonizados.

**M3 :** necesidad de actuar, Paso a la acción; es la expresión de acción, de la sentida necesidad de hacer.





**Tendencia a utilizar dedos en pinza (pulgar e índice):** la persona está convencida de lo que dice. Autoafirmación, seguridad. En cualquiera de sus discursos realiza varias veces este gesto.



**Tendencia a utilizar el dedo índice hacia arriba (mano derecha):** la identidad, el ego. Hacia arriba, llamo la atención, en horizontal, me impongo o amenaza. Hace referencia al “yo”. Autoafirmación, seguridad. Derecha: control



### **Oprah Winfrey. Posiciones de manos.**

Mantiene una utilización bastante equilibrada de ambas manos a la hora de expresar el discurso en prácticamente el 100% de sus intervenciones, con predominio del uso de la mano izquierda sobre la derecha (hemisferio derecho-emocional). También muestra propensión a realizar gestos figurativos (descriptivos y visuales) con proyectivos (emocionales, que transmiten el estado de ánimo); tiene tendencia a utilizar más la supinación que la pronación, (lo que muestra conexión con el otro, capacidad de interacción); la altura de las manos suele ser en horizontal con tendencia a ascendente (por encima del hombro) lo que implica que le gusta situarse por encima de los demás, o establecer una relación de dominio. En cuanto a la colocación de los dedos, se puede apreciar en casi todos sus videos que tiene una tendencia a posicionar los dedos en bolsa (agrupar, aglutinar, reunir), en pinza con el pulgar más índice (convencimiento,

autoafirmación, seguridad) y a mostrar el índice de la mano izquierda y posicionarlo hacia arriba que destaca su identidad, el ego, hace referencia al “yo”, a la necesidad de autoafirmación. La posición más habitual de sus manos es la M2 que muestra la expresión clara del pensamiento, el convencimiento y la asociación armónica entre lo que digo y yo mismo.

Sus manos nos muestran a una persona energética, emocional, extrovertida, eminentemente social, segura, de ideas sólidas, implicada con lo que cuenta y creíble y con una capacidad de conexión excepcional. Su colocación en horizontal nos dice que es una persona que tiende a imponer su criterio, a ser autoritaria pero sus ademanes muestran una gran capacidad de influencia y versatilidad.

**Cuando la persona utiliza las dos manos:** está presente e involucrada en lo que expone, no está eludiendo, se muestra como es y por tanto, interpretamos que , igual que su comunicación, la persona está completa, es decir es más auténtica.

**Cuando la persona utiliza la mano izquierda:** la persona está más implicada con lo que dice o es más espontánea (hemisferio derecho).

Discurso en Harvard: <http://youtu.be/GMWFieBGR7c>





Discurso en el memorial de Maya Angelou: <http://youtu.be/dqEaPBS-fug>

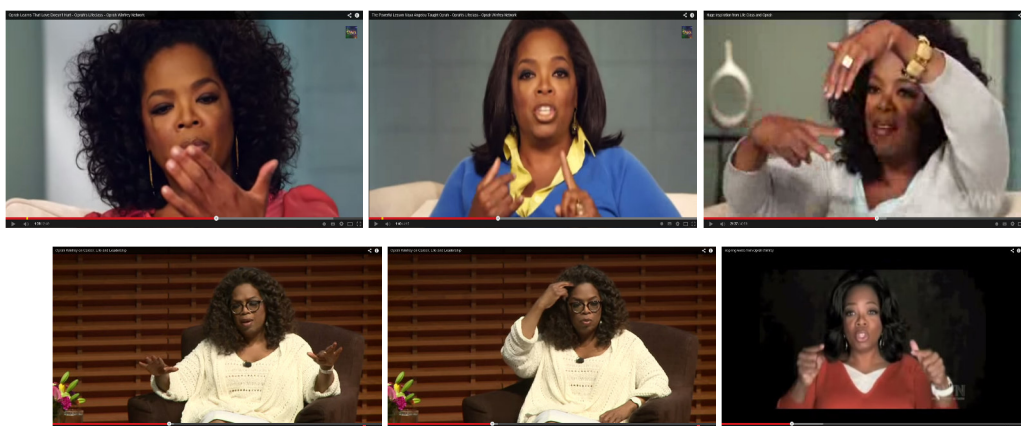


Palabras inspiradoras de Oprah: <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>



**Tendencia a realización de gestos tanto figurativos, como proyectivos:**

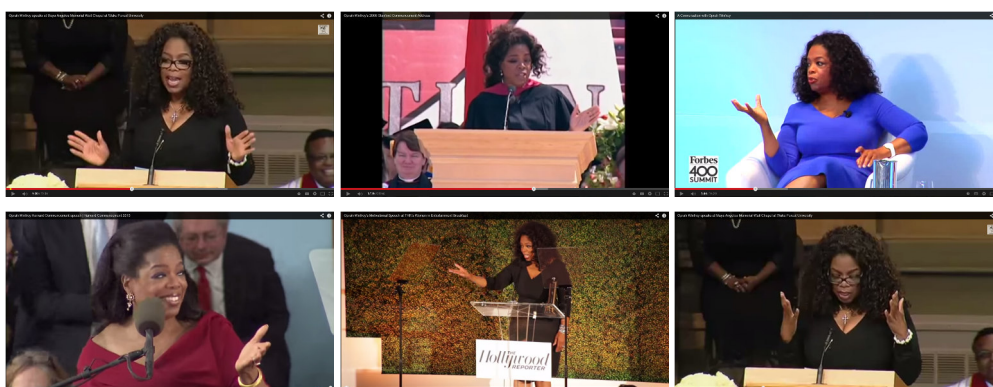
**Figurativos:** esencialmente descriptivos, que figuran o ayudan a figurar lo que decimos convirtiéndolo en imagen. Son gestos disociados que sitúan a nuestro interlocutor fuera de nuestra comunicación. Suelen ser movimientos alejados del cuerpo, y rectilíneos: descripción de una casa, de una escalera por peldaños; son gestos más bien hechos con la mano derecha.



**Proyectivos:** proyectan el estado de ánimo, meten al otro en nuestro mundo porque hablan de nuestro interior. Son cercanos al cuerpo, flexibles, espontáneos, automáticos, sinuosos y redondeados. Suelen ser más frecuentes con la mano izquierda.



**Posición de manos:** tendencia a utilizar más la supinación que la pronación (conexión con el otro, apertura, capacidad de interaccionar)

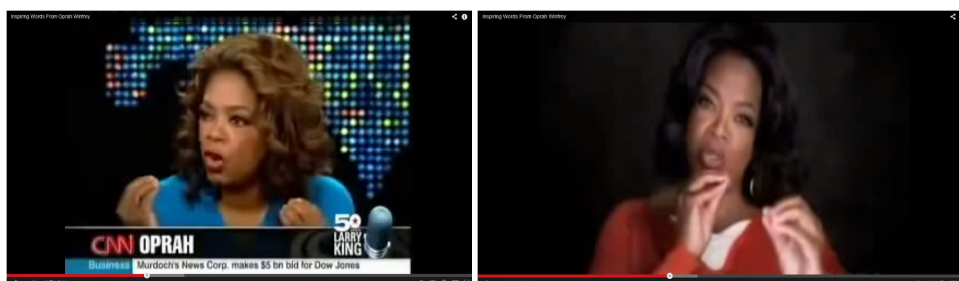




**Tendencia a utilizar la posición de manos M2 en sus tres posiciones (ascendente, horizontal y descendente):** expresa lo que el individuo piensa. Muestra convencimiento sobre lo que dice. “Yo y lo que digo estamos completamente unidos, asociados”



**Tendencia a posicionar dedos en bolsa:** expresan el sentimiento de agrupar, reunir, aglutinar.



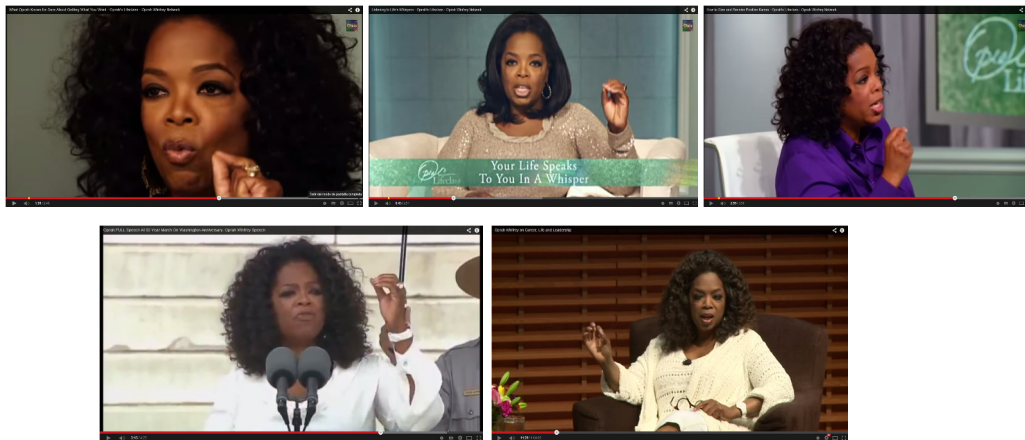




**Tendencia a utilizar el dedo índice hacia arriba (mano izquierda):** la identidad, el ego. Hacia arriba, llamo la atención, en horizontal, me impongo o amenaza. Hace referencia al “yo”. Autoafirmación, seguridad. Izquierda: emoción, espontaneidad



**Tendencia a utilizar dedos en pinza (pulgar e índice):** la persona está convencida de lo que dice. Autoafirmación, seguridad.



#### 6.4.9. Mirada

En esta parte del análisis me voy a centrar específicamente en aquellos códigos expuestos en el punto 5.1.3 que caracterizan la expresión de sinceridad, confianza y capacidad de escucha que se refleja en la mirada y que son clave para conseguir influencia en la comunicación de los individuos.

##### **Armonía cabeza - mirada**

Ya he explicado que la sinergología nos muestra que cuando la cabeza parte en la dirección de la mirada somos más dulces y más sinceros. Cuando estamos incómodos o tenemos malestar nuestro cuerpo traduce esa incomodidad o falta de armonía y entonces el interlocutor desconfía. Las personas más influyentes, seductoras y que, obviamente son creíbles a nuestros ojos, están “presentes” en el intercambio. No piensan que deben dirigir la cabeza en la dirección de la mirada, pero lo hacen de forma natural e inconsciente.

##### **Barack Obama armonía cabeza-mirada**

Entrevista en Fox News: <http://youtu.be/bwu2-StjbNY>



Entrevista con Steve Harvey: <http://youtu.be/qMLjFPCO4M>



**Opra Winfrey armonía cabeza-mirada**

Entrevista a JK Rowland: <http://youtu.be/Uv1O6JJMC5o>



Entrevista a Pharrell Williams : <http://youtu.be/IYFKnXu623s>



### **El ojo izquierdo**

Como ya he explicado en el punto 5.1.3., las personas más seductoras y con mayor capacidad de comunicación e influencia son más sensibles a las emociones que la media de los seres humanos, están atentos a las expresiones emocionales del otro y miran inconscientemente el ojo del interlocutor que mejor traduce esas emociones, que es el izquierdo. Cuando quieren mostrar que están interesados en algo, hablan principalmente con la parte izquierda de la cara y miran con el ojo izquierdo. Este ojo tiene un papel casi indiscutible en la capacidad de influir en el otro. En este sentido, no puedo analizar con qué ojo están mirando ambos personajes en las imágenes que puedo ver de ambos sujetos porque es casi imposible apreciar a qué ojo nos miran, incluso en la realidad. Sin embargo, sí recalco que ambos sujetos tienen clara tendencia a utilizar un eje rotativo izquierdo a través del cual dejan ver, en la mayoría de las ocasiones, el ojo izquierdo y consiguen mayor poder de seducción.

### **Barack Obama- Muestra ojo izquierdo**

Recordemos que es importante situarse desde el punto de vista de la persona a la que se dirige.





**Video (primer plano) Obama Muestra ojo izquierdo (eje rotativo izquierdo):**

Mensaje al pueblo de Kenia: <http://youtu.be/fgmVLXS2x4>



**Oprah Winfrey muestra ojo izquierdo**







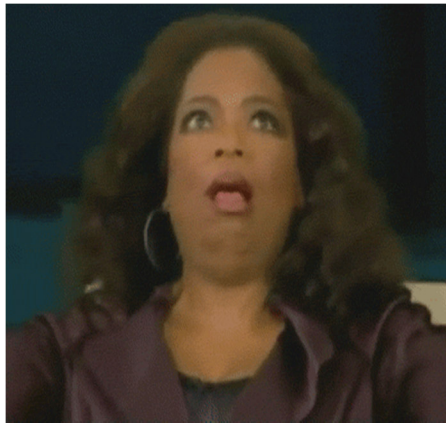
**Video (primer plano) Winfrey Muestra ojo izquierdo (eje rotativo izquierdo):**

Palabras inspiradoras de Oprah Winfrey: <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>



Los sujetos influyentes son más expresivos facialmente, y a nivel ocular también. En este caso, Obama mantiene menos expresividad facial que Winfrey y se puede hacer una comparativa de ello a través de los ojos; por ejemplo, en ningún caso ni en ninguna imagen ni video analizado ha realizado Sanpaku. En lo que se refiere a Winfrey, sí que realiza múltiples expresiones faciales y sanpakus que dotan a su comunicación de una expresividad manifiesta (que, como ya he explicado, consigue influir en el cerebro del interlocutor).

### Sanpaku Winfrey



En ambos casos, los dos sujetos de estudio mantienen un contacto ocular directo, prolongado y muestran una capacidad de escucha a través de su mirada sobresaliente.

#### 6.4.10. Proxemia

Según todo lo expuesto en el punto 5.1.4 en relación a este parámetro, podríamos resumirlo en cuatro claves básicas:

- La distancia entre los interlocutores que debe ser (mundo occidental) de 45 cms.
- El espacio de caracteres semifijo y la ubicación más apropiada que es en ángulo y evitando posiciones enfrentadas.

- Las partes del cuerpo implicadas: mostrando posiciones de apertura (muñecas, maléolos y parte interna de las piernas y brazos)
- El contacto físico: los códigos de credibilidad e influencia pueden verse potenciados por el contacto físico (palmada en la espalda, breve toque en el brazo o un apretón de manos cálido) El contacto establece un vínculo fuerte y subliminal y potencia la eficacia comunicativa, la confianza y la capacidad de influencia.

En las imágenes mostradas en el punto 5.1.4 podemos observar como ambos sujetos de estudio cumplen, en la mayoría de las interacciones que establecen, estas cuatro claves proxémicas. Tienden a posicionarse cerca, sin llegar a generar tensión en el otro o invadir su espacio; adoptan posiciones de apertura en la mayoría de los casos; se colocan en ángulo, incluso cuando no hay una mesa por medio y realizan contacto físico con naturalidad y espontaneidad.

### **Barack Obama Proxemia**

Encuentro con las víctimas del Huracán Sandy: <http://youtu.be/wamAkUzYIKo>



Encuentro en una pizzería de Florida: <http://youtu.be/d1ijPmtTHo8>



### Oprah Winfrey proxemia

Entrevista a Pharrell Williams (contacto físico ante la emoción de él):

<http://youtu.be/CaEhJ0iHcnw>



Entrevista a Tom Cruise (contacto físico con ella) : <http://youtu.be/MUtcAPSfLIQ>





Entrevista a su hermana: [http://youtu.be/8UJuk\\_eIRmM](http://youtu.be/8UJuk_eIRmM)



#### 6.4.11. Paralingüística

Según lo expuesto y el análisis realizado en el punto 5.1.5., existen unos parámetros diferenciados que pueden considerarse, a nivel comunicativo, eficaces, influyentes y persuasivos:

- La realización de variaciones de intensidad vocal.
- La modulación emitida con variación tonal en función del contenido de mensaje
- El tono de voz más bien grave.

- El timbre resonante, con fuerza, personalidad y brillante, es decir, armónico y agradable, y que se perciba con claridad es el considerado más creíble e influyente.
- La realización o gestión de las pausas en los lugares estratégicos del discurso o argumentación.
- La utilización de una velocidad media entre 130 y 150 palabras minuto y además, variada (según el contenido).

En lo que se refiere a los sujetos de estudio, ambos cumplen el cien por cien de los parámetros fonéticos definidos y puede comprobarse en cualquiera de sus discursos e intervenciones mediáticas. Aquí expongo dos videos donde pueden diferenciarse los rasgos fonéticos de su discurso.

#### **Rasgos paralingüísticos Barack Obama:**

Don't Tell Me Words Don't Matter--Obama's BEST speech YET! :

<http://youtu.be/t6NS9unm-OQ>

Barack Obama message to Nelson Mandela: <http://youtu.be/Bgzzqv-5bbA>

#### **Rasgos Paralingüísticos Oprah Winfrey**

Inspiring words from Oprah Winfrey: <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>

Oprah Winfrey Harvard Commencement speech | Harvard Commencement 2013:

<http://youtu.be/GMWFieBGR7c>

### **6.4.12. Indicadores no verbales de competencias y temperamentos**

Todos los rasgos no verbales expuestos y analizados aportan un perfil bastante indicativo en cuanto a la competencia cerebral y tipo de perfil temperamental de los dos sujetos. Si bien no se cumplen el cien por cien de los parámetro psíquicos, sí se cumplen la mayoría de ellos; debemos tener en cuenta que en ningún sujeto se da íntegramente la correspondencia con todos los parámetros.



**Indicadores no verbales de competencia cerebral psíquica (temperamento sanguíneo-Influyente)**

Competencia Psíquica (Temperamento sanguíneo-influyente)		Obama	Winfrey
<b>Cuerpo</b>	Estatua flexible, no en bloque Con formas.	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>
<b>Espalda</b>	Recta, poco curvada Ego hacia adentro Forma de parábola ( empatía)	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>
<b>Piernas</b>	Laxas, flexionadas, rodillas algo dobladas Juntas o asimétricas en el peso	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>
<b>Pies</b>	A las 10:10 Supinación	<b>No</b>  En ocasiones	<b>Sí</b>  En ocasiones
<b>Pisada</b>	De puntillas o ladeada Puede arrastrar los pies	<b>No</b>  <b>Sí</b>	<b>No</b>  <b>No</b>
<b>Movimiento general</b>	Movimientos ondulantes Contacto físico.	<b>Sí</b>  <b>Sí</b>	<b>Sí</b>  <b>Sí</b>
<b>Posicionamiento brazos</b>	Cerca del cuerpo, doblados en los codos	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>
<b>Movimientos brazos</b>	Ondulantes, con movimiento de los hombros Preferentemente brazo izquierdo	<b>Sí</b>  <b>No</b>	<b>Sí</b>  <b>Sí</b>
<b>Movimientos de manos</b>	Supinación Ondulantes, cerca del cuerpo. Preferentemente mano izquierda	<b>No</b>  <b>Sí</b>  <b>No</b>	<b>Sí</b>  <b>Sí</b>  <b>Sí</b>
<b>Movimientos de cadera</b>	Balaneo	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>
<b>Distancia física</b>	Cercanía, aproximación	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>

con los demás			
Cabeza	Fuera del eje, hacia adelante	Sí	Sí
Eje rotativo preferente	Izquierdo, vínculo	Sí	Sí
Eje sagital preferente	Inferior de sumisión, coqueteo	Sí	Sí
Mirada	Para gustar Para interactuar con los demás.	Sí	Sí
Expresión facial	Sonrisa, puede enrojecer Pide afecto	Sí	Sí
Vestimenta	Uso de adornos, abalorios, colores	No	Sí
Oralidad	Muchas palabras	Sí	Sí
	Dispersa, poco, asertiva	Sí	No
	Sobre sentimientos propios y ajenos	Sí	Sí
	Justifica con los que dice, siente..	Sí	Sí
	persuasiva, manipuladora		
	Espontaneidad, expresividad, bloqueo	Sí	Sí
Voz	Cálida, cantarina, modulada, cambiante	Sí	Sí





## **VII. CONCLUSIONES**



## Conclusiones

1. El impacto que produce un mensaje, más allá de las palabras, está basado en un sistema armónico que se establece entre emisor y receptor, en muchas ocasiones, a nivel inconsciente. Para los profesionales de la información y el periodismo, los códigos no verbales en la transmisión del mensaje deben ponerse al servicio de la deontología periodística cuyo principio básico es la veracidad informativa.
2. El fundamento clave para la transmisión de veracidad es la consistencia entre el mensaje verbal y los códigos no verbales utilizados para emitir la información.
3. Los estudios de neurociencia demuestran que el impacto a nivel cerebral que produce el mensaje en el emisor es muy superior en el ámbito no verbal que en el verbal y en el caso de que no exista coherencia entre ambos, el receptor tiende a dudar de la veracidad del mismo.
4. La medida de esa eficacia comunicativa, que en el entorno periodístico implica la veracidad de la información emitida, es posible a través del estudio de aquellos códigos de comunicación no verbales que correspondan exactamente a los conceptos transmitidos. El análisis de dichos códigos y la consistencia entre lo verbal y no verbal es lo que aportará a los profesionales de la información las claves necesarias para conseguir credibilidad e influencia.
5. Entre los años 1950 y 1960 son muchos los autores que logran grandes avances en el estudio de los mecanismos no verbales: Birdwhistell, Hall, Bateson, Rosenthal, Eckman o Paul Watzlawick, demuestran que lo no verbal tiene una trascendencia enorme en la transmisión del mensaje. Mehrabian es el primero en traducir en cifras el porcentaje de lenguaje no verbal en comparación con el verbal, concluyendo que "lo Verbal" (las palabras) tiene un 7% de impacto; "lo Vocal" (parte fonética) tiene un impacto del 38% y "lo Visual" tiene un 55% de impacto. La diferencia

7/38/55 es evidente ante la incongruencia entre el mensaje verbal y no verbal. En esos casos, suele tener más peso lo no verbal. En este sentido, Rosenthal realiza el Test PONS (Perfil de Sensibilidad No verbal) en el que se demostró que las palabras representan menos del 10 por ciento de la comunicación. La inteligencia pasa por procesos inconscientes en los que las palabras sólo ocupan un lugar menor.

6. El avance tecnológico de aparatos como el escáner, la imagen, la resonancia magnética funcional (fMRI) y la tomografía por emisión de positrones (PET), que se desarrolla durante los años 80, nos permite comprender todos los procesos cerebrales que tienen lugar durante la comunicación, mostrando hasta qué punto son importantes las emociones durante el proceso comunicativo. Las investigaciones demuestran que las emociones son parte de la razón, pues son las que la estructuran. Esto supone una revolución epistemológica: los seres más racionales son los más afectados por sus emociones.
7. Nace ya la neurobiología: Damasio demuestra que un ser no prioriza la información cuando no siente realmente, no puede tomar decisiones racionales. Le Doux demuestra la importancia de la amígdala (sistema límbico) para la toma rápida de decisiones y como ésta es, en ciertas circunstancias, más rápida que el neocórtex, donde se toman las decisiones racionales.
8. Los fenómenos subliminales son fundamentales en el proceso de la comunicación. Las emociones juegan un papel clave en estos fenómenos y en la transmisión del mensaje. Philip Turchet crea la sinergología: el método de lectura de la comunicación no verbal que permite descryptar los restos de los pensamientos reprimidos sobre nuestro propio cuerpo y el de nuestros interlocutores. Es la disciplina que permite la lectura de la Comunicación No verbal.
9. Cuando el gesto es consciente, como lo son todos los gestos motores principales, (escribir o llamar a un taxi), el gesto se realiza siempre con la

mano motriz. Este tipo de gestos no tienen interés para estudiar en sinergología. La sinergología utiliza el método ASSAT, que corrobora la teoría de Pease, cuando afirma que hay tres clases de movimientos observables en la CNV: los faciales, los gesticulares y los de postura, que están fuertemente entrelazados, ya que una sola palabra no da el sentido completo a un mensaje, ya que se debe tener la frase completa y el contexto para entender todo el significado. Una sintaxis kinésica que apunte hacia un mismo significado global.

10. El funcionamiento de los hemisferios cerebrales es clave para la interpretación de algunos signos no verbales Sperry, Gazzaniga y Bogen, demostraron que en los humanos existe una hiperespecialización hemisférica. Cada hemisferio cerebral se especializa en una forma distinta en el proceso de información que complementa a la del otro hemisferio. Todos los gestos y su interpretación tendrán su base en esta diferenciación entre hemisferios y en el cruce que se produce entre el cuerpo y el hemisferio. Así los movimientos con el lado del cuerpo izquierdo, (hemisferio derecho) serán más representativos de aspectos emocionales o de aspectos que afectan a la propia persona. Los movimientos con el lado derecho (hemisferio izquierdo) serán debidos a cuestiones más racionales, cuestiones de control y cuestiones que no afectan a la persona, sino a los otros o al exterior de la persona, o como señalan Williamson y Tucker, el hemisferio izquierdo tiene como función la atención controlada y la función del derecho es la apertura emocional. El sentido de la escritura también proporciona pistas acerca de la dirección de nuestros gestos, la referencia al pasado, al futuro a lo que consideramos positivo y lo que consideramos negativo.

11. En relación a la neurociencia, podemos concluir que el estado anímico de las personas influye a su vez sobre el estado anímico de las otras personas con las que se relaciona, ya que los circuitos sociales del cerebro se ponen en marcha en cualquier encuentro entre seres humanos. Según Goleman,

las emociones se contagian como un resfriado común y este contagio interaccional impregna cualquier relación que establezcamos con el otro. Este trasvase oculto de emociones entre las personas se hace posible gracias a la amígdala que provoca un estado de hipervigilancia cuando se activa. La amígdala sólo necesita 33 milisegundos para registrar las señales de miedo en el rostro de otra persona. Esto, sin que medie consciencia alguna por nuestra parte.

12. Cuando se registra un sentimiento, recibimos señales de los circuitos neuronales que lo que hacen básicamente es reproducir esa emoción en nuestro cuerpo. Este registro se realiza a través de la “vía inferior” que se refiere a los veloces circuitos cerebrales que operan automáticamente y sin esfuerzo alguno por debajo del umbral de la consciencia. La mayor parte de lo que hacemos parece hallarse bajo el control de grandes redes neuronales que operan a través de la vía inferior. A este sistema, precisamente, debemos la posibilidad de registrar el tono irónico de un comentario o una mirada amenazadora. La amígdala extrae el significado emocional de los mensajes no verbales unos microsegundos antes de que tomemos consciencia de lo que vemos. La amígdala no está conectada con los centros del habla, así que, cuando registramos una emoción, recibimos señales de los circuitos neuronales que no alertan a las áreas verbales para definir lo que vemos, sino que reproducen esa emoción que percibimos en nuestro propio cuerpo. Es decir, la amígdala interpreta las emociones y las procesa subliminalmente, sin que medie nuestra consciencia en ello. La vía superior, según Goleman, opera más lentamente y nos hace tomar consciencia de lo que ocurre y cierto control sobre los acontecimientos.
13. Aquellas personas con mayor capacidad de establecer un vínculo intercerebral subliminal, de provocar efecto en el cerebro del otro, tendrán mayor probabilidad de conseguir eficacia comunicativa. Lo clave aquí es destacar que la neurociencia social nos enseña que cuando una persona transmite sus pensamientos junto con sus sentimientos a otras personas,

activa en éstas los mismos circuitos neuronales por los que discurren esas emociones. A nivel comunicativo, por ejemplo, imitar el lenguaje corporal de alguien es la manera más sencilla y directa de establecer confianza en la relación. La técnica, que se llama reflejo, mimetismo, mimesis o acompasamiento, es realizada por muchas personas instintivamente y activa unos instintos profundos de confianza, agrado y apertura, una inclinación natural a compartir.

14. La capacidad de imitación de estos “códigos” es posible gracias a un grupo de neuronas (neuronas espejo) descubiertas por un grupo de neurofisiólogos de la Universidad de Parma. El área de estudio de este grupo de científicos era una zona del cerebro conocida como F5, que abarca una parte grande del cerebro llamada corteza premotora. Estas neuronas nos ayudan a comunicarnos con los demás, facilitando el reconocimiento y la comprensión de los gestos. Los gestos, por lo general, llegan antes que las palabras.
15. Los experimentos realizados en este sentido demostraron que las neuronas espejo facilitan la comunicación y que su activación es mayor durante la observación de gestos icónicos (que reflejan el contenido del discurso) frente a los rítmicos (que no lo reflejan). Imitar a otros nos ayuda a percibir sus emociones. Históricamente se ha creído que para imitar la expresión emocional de otro, primero tendríamos que reconocerla. Ya se ha demostrado que esto no es así. Las neuronas espejo muestran una simulación automática y sin conciencia. (“imitación interna”, según Iacoboni) de las expresiones faciales de otros. Este acto no exige el reconocimiento explícito de lo que el otro expresa; sin embargo, las neuronas espejo, al realizar el acto imitativo, envían señales a los centros de emoción ubicados en el sistema límbico del cerebro y la actividad neuronal disparada por esas señales nos permite sentir las emociones asociadas con las expresiones observadas y entonces, y sólo entonces, las reconoce de manera explícita.



16. Podríamos, por tanto, afirmar que tenemos en nuestro cerebro un radar para captar las señales de fiabilidad en los demás. Otra vez, las vías superior e inferior operan como una especie de sistema de alarma con circuitos especializados. En términos generales, la sinceridad es la respuesta por defecto del cerebro que transmite todos los estados de ánimo a la musculatura facial, poniendo en evidencia todos nuestros sentimientos. La habilidad social depende de las neuronas espejo. La estructura, funcionamiento y recursos del cerebro son clave para conocer los mecanismos de la comunicación en profundidad. McLean desarrolló la teoría del cerebro trino que defiende que nuestro sistema nervioso central alberga tres cerebros consecuencia de una evolución filogenética de cientos de millones de años. Afirma que el cerebro está formado por diferentes zonas que evolucionaron en distintas épocas por necesidad de la especie y que cada tramo representa un estado evolutivo distinto, partiendo de los animales más prehistóricos, hasta la maduración conseguida por el hombre actual: es el cerebro reptil, el cerebro límbico y el cerebro neocortical.
17. La coordinación de estos tres tramos cerebrales y su interconexión es la que nos dota de la capacidad de sobrevivir, memorizar las experiencias y modos de aprendizaje para tomar decisiones, afirmar nuestro ego, relacionarnos con otros, analizar lo que ocurre y crear nuevas ideas, objetos o conceptos.
18. La **competencia práctica**, asociada al tronco cerebral (cerebro reptil), está implicada en el instinto de conservación y supervivencia y capacita a las personas al HACER. El temperamento que corresponde a este tipo de competencia es el Dominante (colérico). Las personas con preferencia en esta competencia son personas muy funcionales, saben qué quieren y cómo lo quieren, y aprenden desde la repetición. Esta competencia activa permite el manejo del estrés, fijar objetivos claros y metas realistas. Su orientación es hacia los resultados.

19. La **competencia psíquica**, asociada al sistema límbico, está implicada en el instinto de relación con los demás y capacita a las personas al SENTIR, comprender y manejar las emociones propias y de los demás. El temperamento que corresponde a este tipo de competencia es el Influyente (sanguíneo). Las personas con esta preferencia son personas emotivas, expresivas, orientadas a los demás y a las relaciones, interesándose más por el con quién y cómo se hacen las tareas, que por las tareas en sí.
20. La **competencia intelectual**, situada en esta zona del cerebro (neocórtex), es la que integra las competencias práctica y la psíquica. Es la capacidad para resolver situaciones mediante la razón. Los temperamentos que corresponden a esta competencia son el Estable (flemático) que es una competencia neocortical con influencia de cerebro límbico y el Concienzudo (melancólico) que es una competencia neocortical con influencia del cerebro reptil. A través de la competencia intelectual se gestionan los conocimientos mediante procesos de atención, aprendizaje y razonamiento.
21. Si una persona transmite sus pensamientos junto con sus sentimientos y emociones a otras personas, activando en éstas los mismos circuitos neuronales por los que discurren sus propias emociones, podemos concluir que este componente fisiológico y genético, representa normalmente una ventaja para aquellas personas que tienen un temperamento más extrovertido, es decir que están dotados genéticamente para la interacción social; no obstante, existen diversos comportamientos que pueden aprenderse y trabajarse siguiendo unos patrones de conducta extrovertidos, que son los relativos a los temperamentos sanguíneo y colérico (influyente-dominante).
22. Las competencias cerebrales y los temperamentos también tienen cierta relación con el nivel de carisma que transmite una persona, a la hora de transmitir las ideas y pensamientos. El carisma es el resultado de

conductas no verbales específicas y no una cualidad personal intrínseca o mágica. La razón principal de que se considere que el carisma es una característica innata, es que la conducta carismática se aprende a una edad muy temprana, se prueba de forma instintiva y se perfecciona con el tiempo.

23. Según la autora Olivia Fox, una conducta carismática incluye los siguientes códigos carismáticos: propiciar que los demás se sientan cómodos; respetar su espacio personal; copiar su lenguaje corporal; mantener el contacto visual de focalización en las personas; controlar la postura corporal, la ocupación de espacio y realizar pocos movimientos; también es importante controlar la voz que cuanto más grave y más resonante más impacto consigue.
24. En el estudio realizado en esta Tesis, a modo de aplicación experimental práctica, nos encontramos con dos personas que tienen tendencias conductuales similares y que se ven reflejadas en unos códigos de comunicación parecidos. El hecho de que desarrollen su labor profesional en ámbitos realmente distintos, propicia que algunos de los códigos sean más contenidos en Obama que en Winfrey; sin embargo, ambos mantienen de forma innata una manera de comunicarse y de relacionarse con el otro que sigue un patrón eminentemente influyente y eficaz.
25. Se trata de dos personas con temperamentos claramente extrovertidos. En ellos se puede percibir cómo Obama, tal vez por su cargo y situación, ha conseguido atemperar su carácter y tiende a ser menos expansivo en su comunicación; y en el caso de Oprah, su comunicación es eminentemente visceral, expresiva y comunicativa. Sin embargo, lo que ambos comparten de forma poco cuestionable es la coherencia establecida entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Esta coherencia, unida también a su temperamento influyente y su competencia claramente psíquica les proporciona una presencia muy carismática, atrayente e influyente que les ha posicionado en el lugar donde están y que ha

potenciado que sean elegidos más veces que ninguna otra persona (como ya hemos dicho por encima de líderes como el Papa o Nelson Mandela) como los personajes más influyentes del mundo. Ambos son fieles a su naturaleza y tienen una gran capacidad de conectar y de proyectar su carisma innato cuya base esencial es la empatía, la capacidad de motivar y la habilidad social.

26. Nos encontramos ante dos oradores que mantienen la atención permanentemente entre la audiencia que les escucha, porque sus argumentos son expuestos con solidez y con absoluta pasión y energía, con coherencia y credibilidad, al servicio de quienes le escuchan y adaptados a las personas a las que se dirigen. El compromiso que ambos han adquirido con lo que transmiten es pleno, y está sustentado por una comunicación que muestra una implicación no verbal absoluta y que dota a sus palabras de credibilidad, como he explicado en el marco teórico, a través de las investigaciones realizadas.
27. Su fuerza y magnetismo personal son poco cuestionables porque no existe un resquicio de su comunicación no verbal y de su argumentación que no lo demuestre y porque la admiración y repercusión que ambos personajes tienen es notoria gracias a ello. Sus palabras tienden a lograr que las personas se sientan conmovidas desde los primeros segundos de su intervención. Esta conmoción que ambos sujetos consiguen en el interlocutor y esa capacidad de influencia está sustentada por los códigos comunicativos que he analizado y observado y que aquí expongo.
28. **Ritmos corporales.** La sincronía interaccional es un rasgo bastante característico de ambos. Es especialmente significativo en Oprah Winfrey, que consigue establecer un tipo de conexión física y mental realmente fuerte entre las personas con las que se comunica. Ambos sujetos de estudio tienen una competencia psíquica por lo que su grado de extroversión es alto y el trasvase de emociones que tiene lugar a través de la vía inferior se realiza de forma muy natural.

29. **Cuerpo, postura, movimiento.** En **Barack Obama**, su posición es de Estatua flexible; piernas laxas, asimétricas, el movimiento de la zancada tiende a hacer que el cuerpo pendule de un lado al otro al caminar, posición de los pies a las 12, en paralelo. Gestos de apertura especialmente en los brazos (analítico), la posición de las piernas es cambiante dependiendo del interlocutor y el contexto; pero los brazos en rara ocasión se cruzan. Movimiento no contenido sino más bien abierto, con pérdida de energía y ondulante o sinuoso; la cabeza tiende a estar fuera del eje y hay balanceo de cadera. La mirada pide interacción, la voz es modulada y expresiva y en general, los argumentos tienen un componente de emocionalidad significativo.
30. En cambio, para **Oprah Winfrey**, su posición es de Estatua flexible; piernas laxas, asimétricas, la zancada tiende a hacer que el cuerpo pendule, posición de los pies con tendencia a las 10,10 y mostrando maléolos. Gestos de apertura especialmente en los brazos (analítico) y en las manos que tienden a mostrar las palmas (supinación), utiliza más la mano izquierda que la derecha a la hora de argumentar (hemisferio derecho-emocional), la posición de las piernas es cambiante dependiendo del interlocutor y el contexto y muestra gran tendencia a cruzarlas, pero mostrando las zonas de apertura (interior de muslos, maléolos, etc.); los brazos en ninguna ocasión se cruzan. Movimiento no contenido sino abierto, ondulante o sinuoso; la cabeza tiende a estar fuera de su eje. La mirada pide interacción, es intensa y muy comunicativa, expresividad facial; voz modulada y con utilización de recursos acústicos enfáticos y en general, los argumentos tienen un componente de emocionalidad significativo.
31. En ambos personajes es destacable la “presencia” y empaque corporal, especialmente propiciados por el control de los movimientos, la inexistencia de gestos innecesarios y superfluos y la exhibición de quietud y contención en cada ademán que realizan con seguridad y aplomo. En el

**Análisis esfuerzo-forma**, en ambos casos, existe equilibrio y la armonización entre el gesto y la postura. En el **Cuerpo y proyección de confianza**, para ambos sujetos, se cumplen las siguientes características clave para proyectar confianza:

- Implicación del cuerpo en el gesto y viceversa.
- “Presencia” corporal: torso erguido, hombros rectos, cabeza alineada con la espalda, pies bien asentados al suelo.
- Ocupación y reivindicación de espacio: apertura de brazos, movimiento amplio, elevación del tronco y la cabeza (estiramiento de la columna).
- La realización de gestos controlados y seguros, sin agitación.
- Flujo del esfuerzo contenido: tonicidad muscular en el gesto.

32. Con respecto a los **Ejes de cabeza**, en ambos sujetos existe una clara propensión a la utilización de un eje rotativo izquierdo, utilizado de forma inconsciente para mostrar interés en el interlocutor y vinculación. Hablan más con la parte izquierda de sus caras. Es el eje seductor.

33. Estudiando el **torso**, se deduce que muestra de actitudes empáticas y de escucha a través del avance torsal en muchas de sus interlocuciones. Ambos muestran también el torso (ego) erguido, pero nunca hacia fuera. En ocasiones, la posición es en parábola para propiciar la escucha.

34. Viendo los **brazos y piernas**, se deduce la tendencia de ambos sujetos a realizar gestos de apertura y práctica inexistencia de cruces analíticos de brazos (sólo en dos fotografías oficiales de Obama); la colocación de los brazos tiende a ser ascendente en Winfrey y horizontal en Obama, lo que muestra cierta actitud más autoritaria en la primera. Los personajes objeto de análisis realizan cruces de piernas sistémicos cuando interactúan con alguien. En el caso de Winfrey de forma más habitual que Obama, ya que éste tiende a adoptar posiciones de apertura con las piernas y a mostrar el maléolo; sin embargo, los cruces que realiza Winfrey tienden a ser de

apertura, ya que muestran parte interna de la pierna que cruza hacia su interlocutor.

35. Por la **Posición de manos, Barack Obama** mantiene una utilización bastante equilibrada de ambas manos a la hora de expresar el discurso en prácticamente el 100% de sus intervenciones, con predominio del uso de la mano derecha frente a la izquierda (hemisferio izquierdo); tiene tendencia a utilizar más la pronación que la supinación, (lo que muestra conexión con uno mismo, refuerzo personal); la altura de las manos tiende a ser en horizontal lo que implica que la persona gusta de situarse al mismo nivel que los demás, o establecer una relación más equilibrada; se aprecia también tendencia a posicionar los dedos en pinza (pulgar más índice) lo que indica que la persona está convencida de lo que dice, muestra autoafirmación, seguridad; tendencia a mostrar el índice de la mano derecha y posicionarlo hacia arriba, lo que destaca su identidad, el ego, hace referencia al “yo”, a la necesidad de autoafirmación; tendencia a colocar las manos en la posición “M3” lo que señala la necesidad de acción de actuar sobre las cosas y tendencia a la utilización de gestos figurativos: esencialmente descriptivos, que figuran o ayudan a figurar lo que decimos convirtiéndolo en imagen, a clarificar lo que decimos.
36. **Barack Obama** con sus manos nos muestran a una persona segura, de ideas sólidas, implicada con lo que cuenta y creíble. Su colocación en horizontal nos dice que busca relaciones equilibradas y en las que no impone su criterio, sino que mantiene una situación de igualdad frente al otro, lo que le dota de una mayor capacidad de influencia.
37. **Oprah Winfrey**, por su parte, mantiene una utilización bastante equilibrada de ambas manos a la hora de expresar el discurso en prácticamente el 100% de sus intervenciones, con predominio del uso de la mano izquierda sobre la derecha (hemisferio derecho-emocional). También muestra propensión a realizar gestos figurativos (descriptivos y visuales) con proyectivos (emocionales, que transmiten el estado de ánimo); tiene

tendencia a utilizar más la supinación que la pronación, (lo que muestra conexión con el otro, capacidad de interacción); la altura de las manos suele ser en horizontal con tendencia a ascendente (por encima del hombro) lo que implica que le gusta situarse por encima de los demás, o establecer una relación de dominio.

38. En cuanto a la colocación de los dedos, se puede apreciar en casi todos sus videos que **Winfrey** tiene una tendencia a posicionar los dedos en bolsa (agrupar, aglutinar, reunir), en pinza con el pulgar más índice (convencimiento, autoafirmación, seguridad) y a mostrar el índice de la mano izquierda y posicionarlo hacia arriba que destaca su identidad, el ego, hace referencia al “yo”, a la necesidad de autoafirmación. La posición más habitual de sus manos es la M2 que muestra la expresión clara del pensamiento, el convencimiento y la asociación armónica entre lo que digo y yo mismo. Sus manos nos muestran a una persona energética, emocional, extrovertida, eminentemente social, segura, de ideas sólidas, implicada con lo que cuenta y creíble y con una capacidad de conexión excepcional. Su colocación con tendencia a ascendente nos dice que es una persona que tiende a imponer su criterio, a ser autoritaria pero sus ademanes muestran una gran capacidad de influencia y versatilidad.

39. Estudiando la **Mirada**, en ambos casos, los dos sujetos de estudio mantienen un contacto ocular directo, prolongado y muestran una capacidad de escucha sobresaliente a través de su mirada. Ambos sujetos también muestran tienen clara tendencia a utilizar un eje rotativo izquierdo a través del cual dejan ver, en la mayoría de las ocasiones, el ojo izquierdo y consiguen mayor poder de seducción. La expresividad facial y ocular de Winfrey es mayor que la de Obama (también propiciado por el contexto donde se desarrollar profesionalmente) y he recogido imágenes en las que muestra sanpaku, mientras que en Obama no se ha podido percibir en ninguna de sus fotografías.



- Atendiendo a la **Proxemia**, ambos sujetos cumplen las siguientes claves proxémicas, básicas para la emisión de confianza, credibilidad y potenciación de influencia: Distancia entre los interlocutores de 45 cms. aproximadamente
- Tendencia a la ubicación más apropiada que es en ángulo y evitando posiciones enfrentadas.
- Posiciones de apertura (muñecas, maléolos y parte interna de las piernas y brazos)
- Contacto físico con el interlocutor para establecer un vínculo.

40. Desde la perspectiva **Paralingüística**, ambos sujetos cumplen todas las premisas de lo que los expertos consideran una comunicación vocal, persuasiva y eficaz y que son:

- Realización de variaciones de intensidad vocal.
- Modulación con variación tonal en función del contenido de mensaje
- Tono de voz tendente a grave.
- Timbre resonante, con fuerza, personalidad y brillo.
- Realización de pausas en los lugares estratégicos del discurso.
- Velocidad media entre 130 y 150 palabras minuto y además, variada.

41. Fijándonos en los **Indicadores no verbales de competencias y temperamentos**, ambos interlocutores cumplen los indicadores de competencia cerebral psíquica y temperamento sanguíneo o influyente.

42. En conclusión, espero que estos códigos de comunicación descritos y analizados en el caso estudiado, puedan servir de base científica y de guía de trabajo, para aquellas personas cuya capacidad comunicativa no sea lo suficientemente influyente o persuasiva, o para aquellos que busquen

potenciar y mejorar sus recursos para conseguir una comunicación más eficaz. Sólo deseo que este estudio pueda ayudar a todos ellos a que busquen transmitir sus mensajes con honestidad, coherencia y energía, firmes en sus convicciones y valores, para que sus ideas consigan llegar y hacer mejores a otras personas.



## **VIII.GLOSARIO**



<b>Actitud corporal</b>	Reflejo en el cuerpo de actitudes y orientaciones persistentes del individuo
<b>Adrenalina</b>	O epinefrina, hormona y neurotransmisor relacionada con el mecanismos de lucha o huida del sistema nervioso simpático. Se libera como reacción ante algún tipo de tensión real o imaginada.
<b>Alexitimia</b>	Carencia de empatía. Término acuñado por el Dr. Peter Sifneos
<b>Amígdala</b>	Conjunto de núcleos de neuronas localizado en el sistema límbico, que procesa y almacena procesos emocionales. Hay una amígdala en cada hemisferio cerebral
<b>Antrieb</b>	Effort, esfuerzo (Laban) característica de los movimientos que permite comprender el movimiento realizado por una persona con relación a la intención interior respecto a ese movimiento
<b>Area de Broca</b>	Sección del cerebro humano involucrada con la producción del habla, el procesamiento del lenguaje y la comprensión, y especialmente la gramática
<b>Area de Wernicke</b>	Sección del cerebro humano responsable de la decodificación auditiva de la función lingüística (se relaciona con la comprensión del lenguaje) que se complementa con la del Área de Broca .
<b>ASAT</b>	Del francés <i>Assattes</i> : asociación de actitudes. Método de lectura de los códigos no verbales con selección de una serie de ítems

<b>Bioenergética</b>	Terapia bionérgica de Lowen es una forma de psicoterapia corporal que pone el énfasis en la importancia de la 'tierra' y el contacto con el suelo a través de los pies y las piernas, y en aspectos del psicoanálisis, como la transferencia, la contratransferencia, los sueños, los lapsus linguae y cuestiones edípicas.
<b>Bucle de retroacción principal</b>	En sinergología: Cruces de brazos y piernas, que en sinergología tienen un significado relacionado con la lógica sistémica y la analítica
<b>Bucle de retroacción secundario</b>	O bucles de retroacción manuales. En sinergología: cruces de las manos que reflejan la posición del individuo respecto a sí mismo o a las personas con las que interacciona
<b>Carisma</b>	Magnetismo personal, cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás e influir en ellos por su presencia, su palabra o su personalidad y que según la autora Olivia Fox, puede aprenderse.
<b>Cerebro límbico</b>	O mesoencéfalo, cerebro medio. Parte del cerebro común con el resto de mamíferos y sede de las emociones y afectos. Formado por un conjunto de estructuras: Hipocampo, amígdala, tálamo, hipotálamo. Está asociado al instinto de relación del ser humano
<b>Cerebro reptil</b>	Tramo del cerebro humano más primitivo, alojado en el tronco cerebral. Está formado por: bulbo, cerebelo, puente y mesencéfalo. Controla la respiración, ritmo cardíaco,

presión sanguínea. Está asociado al instinto de supervivencia

**Cerebro trino**

Teoría propuesta por el Dr. Maclean que divide el cerebro humano, según la evolución del ser humano, en tres cerebros superpuestos: reptil, límbico o mamífero y neocortical o humano.

**Cognitiva**

Relacionada con el estudio de la cognición, de los procesos mentales implicados en el conocimiento.

**Competencia neocortical**

Tercera y última competencia innata, según los estudios del Instituto Hune. Una de las competencias innatas del ser humano, desarrollada posteriormente a la competencia práctica y psíquica, que le capacita para el por qué para qué actuar hacer y hacer frente al instinto de cognición

**Competencia práctica**

Primera competencia innata, según los estudios del Instituto Hune. Una de las competencias innatas del ser humano que le capacita para el qué hacer y hacer frente al instinto de supervivencia

**Competencia Psíquica**

Competencia innata, según los estudios del Instituto Hune. Una de las competencias innatas del ser humano, desarrollada posteriormente a la competencia práctica, que le capacita para el cómo hacer y hacer frente al instinto de relación

**Comunicación no Verbal**

Comunicación realizada mediante el envío de mensajes sin palabras, es decir, mediante, gestos, posturas, miradas, vestimenta....



<b>Conciencia intencional</b>	Asociada a cualquier mensaje, cuando el emisor del mismo, tiene conciencia e intención sobre el mensaje que transmite al otro.
<b>Consciente, Gesto</b>	Gestos que realiza la persona con intencionalidad y conciencia de ello con intención concreta o por motivos culturales: levantar el pulgar para indicar aprobación
<b>Cortex, neocortex</b>	Ultima capa, en cuanto a su desarrollo temporal, del cerebro humano, que alberga las funciones más complejas del cerebro, como el lenguaje, el razonamiento, el análisis, la capacidad de planificación. Está formado por los dos hemisferios. Está asociado al instinto de cognición
<b>Cronaxia</b>	Tiempo de electrificación necesario para obtener una contracción muscular ante un estímulo.
<b>Cuerpo calloso</b>	Sustancia blanca situada entre los dos hemisferios cerebrales formada por una fibras de asociación que comunica las neuronas de ambos hemisferios; y una fibras de proyección que envían información a la medula espinal y viceversa
<b>DISC</b>	Metodología para determinar el estilo de comportamiento de los individuos en el seno de las organizaciones, en función de sus rasgos de Dominancia, Influencia, estabilidad y Cumplimiento. Divide a los individuos en 15 patrones de comportamiento según el peso que cada uno de los rasgos representa en su

comportamiento global.

<b>Disemia</b>	Personas con escasa capacidad para detectar las señales emocionales de su entorno.
<b>Distancia íntima</b>	Distancia que se mantiene entre personas con relación de confianza
<b>Distancia personal</b>	Distancia que se mantiene entre personas que se conocen y tienen cierto grado de confianza
<b>Distancia pública</b>	Distancia que se mantiene entre personas que están fuera de un vínculo de implicación o compromiso.
<b>Distancia social</b>	Distancia que se mantiene entre personas sin relación amistosa
<b>Doble Vínculo, teoría</b>	Teoría acuñada por G. Bateson en los 50 del siglo pasado que explica cómo mensajes verbales y no verbales que sean contradictorios pueden hacer mucho daño al proceso comunicativo.
<b>Dopamina</b>	Neurotransmisor relacionado con el comportamiento y la cognición, la actividad motora, la motivación y la recompensa, la regulación de la producción de leche, el sueño, el humor, la atención, y el aprendizaje.
<b>Engrama, Gesto de</b>	Gestos realizados para estimular zonas cerebrales. Frotar dedos o rascar cabeza para buscar una información que no alcanzamos a encontrar
<b>Epistemología</b>	Rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento

<b>Esclerótica</b>	O esclera, parte blanca de los ojos
<b>Esfuerzo-forma</b>	Estudio sistemático de los movimientos corporales del hombre, cuyo origen se encuentra en los trabajos de Rudolph Laban en la Segunda Guerra Mundial
<b>Espejo, Neuronas</b>	Grupo de neuronas descubierto por el grupo del Dr. Rizzolatti que se activan ante la percepción de la acción que realiza otra persona, sin que medie movimiento alguno en el individuo. Estas neuronas permiten, entre otras cosas, la imitación y la empatía
<b>Estatua, lectura</b>	Lectura global del cuerpo que adquiere características determinadas que expresan la personalidad del individuo
<b>Etología</b>	Rama de la biología y de la psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales en el medio en el que se encuentran, ya sea en situación de libertad o en condiciones de laboratorio
<b>FACS</b>	Fatial Action Coding System. Dispositivo creado por Paul Eckman para describir las microreacciones de la cara de las persona
<b>Figurativos, Gestos</b>	En sinergología: gestos descriptivos que figuran o ayudan a figurar lo que se dice convirtiéndolo en imagen. Son movimientos alejados del cuerpo y rectilíneos. Dibujar una casa con las manos
<b>Flujo de esfuerzo</b>	Escala de movimiento que va de tenso a relajado, o de obligado a libre

<b>Flujo, flow</b>	Estado de la persona en el que la automotivación se encuentra en su máximo exponente. Término acuñado por M. Csikzenmihalyi
<b>fMRI</b>	Resonancia Magnética funcional
<b>Hipocampo</b>	Estructura neuronal, con forma de caballito de mar, localizada en el cerebro límbico, y relacionado con los procesos de memoria, y localización espacial
<b>Inteligencia emocional</b>	Capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás, con eficiencia y generando resultados positivos
<b>Kinesia</b>	Parte de la semiología del gesto que estudia el discurso gestual en el seno de la vida social
<b>Labanotation, Notación de Laban</b>	Sistema ideado por Laban para registrar los movimientos de los bailarines , y los movimientos corporales de los individuos.
<b>Lateral, eje</b>	Eje de movimiento de la cabeza de inclinación lateral de la cabeza ala izquierda o derecha. Está relacionado con la conexión o el intercambio que se produce en un individuo con respecto a otro
<b>Lóbulo pre frontal</b>	Área de la corteza cerebral situada en la parte anterior del cerebro humano, detrás de los ojos. Es el responsable de las funciones ejecutivas, las que nos permiten dirigir nuestra conducta hacia un fin y comprenden la atención, planificación, secuenciación y reorientación sobre nuestros actos

<b>Lógica analítica</b>	Lógica que nos habla del estado de una persona con relación a la persona con la que se comunica
<b>Lógica diacrónica</b>	O lógica temporal asociada al sentido de la escritura. La izquierda se asocia al pasado y la derecha al futuro
<b>Lógica hemisférica</b>	Lógica asociada a la especialización hemisférica del cerebro. El hemisferio izquierdo, que rige el lado derecho del cuerpo, está relacionado con facultades como el lenguaje, la lógica, las matemáticas. El hemisferio derecho, que rige el lado izquierdo del cuerpo, controla facultades relacionadas con la intuición, las imágenes, las relaciones espaciales.
<b>Maternés</b>	Conversaciones no verbales, que discurren a través de la mirada, el tacto, los sonidos, el tono de voz, las sonrisas, los arrullos, entre una madre y un bebé. Suponen la antesala del habla adulta
<b>Memes</b>	Elementos de una cultura que puede considerarse transmitido por medios no genéticos, en especial la imitación
<b>Microcaricia</b>	Pequeñas caricias que una persona realiza sobre sí misma como respuesta a un estímulo emocional
<b>Micromovimiento</b>	Movimientos del cuerpo que reflejan los impulsos de la persona y que se produce de forma sutil
<b>Micropicor</b>	Leve picor en alguna parte del cuerpo como respuesta a un estímulo emocional

<b>Microrreacción</b>	Reacción sutil en el cuerpo ante un acontecimiento o evento: escalofrío
<b>Movimiento Laban</b>	Herramienta de análisis del movimiento humano
<b>Neocortex</b>	"corteza nueva" o áreas más evolucionadas de la corteza cerebral. Estas áreas constituyen la "capa" neuronal que recubre los lóbulos prefrontal y, en especial, frontal, de los mamíferos.
<b>Neurobiología</b>	es el estudio de las células del sistema nervioso y la organización de estas células dentro de circuitos funcionales que procesan la información y median en el comportamiento
<b>Neurociencia social</b>	Capacidad de comprender y manejar a hombres y mujeres
<b>Neurociencia social cognitiva</b>	Disciplina nacida en los 90 del siglo XX, por obra de Cacciopo y Bergson, que integra el comportamiento del individuo en un contexto con los sistemas cerebrales que inician el proceso.
<b>Neurosimbólica, Lógica</b>	Lógica utilizada para la lectura de los movimientos de brazos y manos fuera del eje de los hombros
<b>no consciente, Gesto</b>	Gestos que realiza la persona y que no tienen conciencia de los mismos, aun cuando se le indique sobre ello: dilatación de la pupila
<b>Notación de la danza</b>	Labanotation

<b>Osciladores, Neuronas</b>	Neuronas que coordinan nuestros movimientos y regula cómo y cuándo nuestros cuerpos se mueven con los de otras personas
<b>Oxitocina</b>	Hormona neurotransmisora relacionada con los patrones sexuales y con la conducta maternal y paternal. Se la denomina “la molécula del amor” y está asociada a la conexión entre personas y la empatía
<b>Pancomunicacionista, teoría</b>	Teoría que analiza la socialización como la administración de relaciones complejas de intercambio de información identificando la comunicación como el motor de la sociedad.
<b>Paralingüística</b>	Parte de la semiología del gesto que estudia el conjunto de signos fonéticos que expresan actitudes como los silencios, volumen, tono ritmo y pausas en la comunicación
<b>PET</b>	Tomografía por emisión de positrones
<b>PGM</b>	Proporción Gesto Postura. Parámetro que diferencia el gesto como un movimiento limitado a una/s parte/s del cuerpo y la postura, que se considera el movimiento.
<b>PONS, test</b>	Test ideado por el Dr. Rosenthal para medir la empatía o capacidad para interpretar los mensajes no verbales. Los testados son sometidos a la visualización de videos en los que aparecen personas expresando sentimientos

<b>Primatología</b>	Estudio científico de los primates
<b>Pronación</b>	<p>En referencia a dos movimientos propios de los huesos del ser humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rotación del antebrazo que permite situar la mano con el dorso hacia arriba</li> <li>• giro natural del pie hacia adentro al andar.</li> </ul>
<b>Propiocepción</b>	<p>Sentido que informa al organismo de la posición de los músculos, es la capacidad de sentir la posición relativa de partes corporales contiguas. Regula la dirección y rango de movimiento, permite reacciones y respuestas automáticas, interviene en el desarrollo del esquema corporal y en la relación de éste con el espacio, sustentando la acción motora planificada</p>
<b>Proxémica</b>	<p>O proxemia, ciencia que estudia las relaciones del hombre con el espacio que le rodea. Término acuñado por E. Hall</p> <p>Parte del semiología del gesto que estudia las relaciones actitudinales expresadas en la distribución espacial de personas y objetos</p>
<b>Proyectivos, Gestos</b>	<p>En sinergología: gestos que proyectan nuestro estado de ánimo. Son cercanos al cuerpo, flexibles, espontáneos, sinuosos. Tocarse el corazón con la mano izquierda</p>
<b>Rapport</b>	<p>Mímesis o acompañamiento. Habilidad humana para reflejar la sintonía con otra persona a través de la imitación o acompañamiento de sus movimientos y ritmos corporales.</p>



<b>Resonancia límbica</b>	Tendencia a copiar el lenguaje corporal de otra persona
<b>Ritmos corporales</b>	Movimientos que una persona realiza cuando habla con sus manos y dedos, cabeza, parpados y el cuerpo que coinciden como un compás musical. Término acuñado por el Prof. Condon
<b>Rotativo, eje</b>	Eje de la cabeza que representa el giro de la misma a derecha o izquierda sin inclinación del cuello. Refleja la actitud del individuo con relación al tipo de escucha frente a otros.
<b>Sagital, eje</b>	O eje jerárquico. Eje respecto del que se sitúa la barbilla de una persona. Se distingue un eje superior o inferior, según el sentimiento del individuo ( superioridad, inferioridad, miedo, agresividad..)
<b>Sanpaku</b>	Posición ocular en la que se aprecia visiblemente el área blanca del ojo en más de dos áreas
<b>Semiconsciente, Gesto</b>	Gestos que realiza una persona de forma inconsciente, pero sobre el que puede tener constancia si se le indica: movimientos con las manos o brazos
<b>Semiología del gesto</b>	Ciencia iniciada en los años 60 del siglo XX cuyo objeto de estudio es el discurso no verbal como unidad comunicativa
<b>Serotonina</b>	Hormona neurotransmisora, relacionada con la inhibición de: la ira, la agresión, la temperatura corporal, el humor, el sueño, el vómito, la sexualidad, y el apetito.

<b>simbólicos ,Gestos</b>	Gestos correspondientes al sistema en el que vivimos y que se interpretan en función del sistema. Hacer una V de victoria con los dedos índice y corazón
<b>Sincronía interaccional</b>	Teoría acuñada por el Dr. Condon referida a forma en la que el que escucha también se mueve al mismo tiempo que el relato del que habla.
<b>Sinergología</b>	Método de lectura de los movimientos corporales  Syn: resumen; Ergon: movimiento del cuerpo; Logos: método
<b>Sintáctica, estructura</b>	Orden lógico de una oración
<b>Sistema Límbico</b>	Sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Está relacionado con la memoria, atención, instintos sexuales, emociones , la conducta. Está formado por partes del tálamo, hipotálamo, hipocampo, amígdala cerebral, cuerpo calloso, septo y mesencéfalo.
<b>Sistémica, Lógica</b>	Lógica que nos habla del estado de una persona con relación al entorno y otras personas presentes en el mismo
<b>Socioafectiva, Lógica</b>	O burbuja del ego. Lógica asociada a los afectos y preferencias del individuo y relacionada con la lógica diacrónica, en la cual la izquierda representa la zona conocida y lo interior a uno mismo; la derecha representa la zona desconocida, lo ajeno a la persona

<b>Sociofugo</b>	Espacio que tiende a mantener apartadas a las personas.
<b>Sociopeto</b>	Espacio que tiende a reunir a las personas.
<b>Supinación</b>	<p>En referencia a dos movimientos propios de los huesos del ser humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rotación del antebrazo que permite situar la mano con la palma hacia arriba</li> <li>• giro natural del pie hacia afuera al andar.</li> </ul>
<b>Tálamo</b>	Estructura neuronal localizada en el centro del cerebro, en el sistema límbico, encima del hipotálamo . Actúa como filtro ante los estímulos sensoriales que llegan al cerebro ( a excepción del olfato) , y que son derivados a otras zonas cerebrales, según la importancia que se atribuya a los mismos por la vía inferior o superior del cerebro. Si el tálamo estima que los estímulos son triviales, no son canalizados y terminan ahí su recorrido.
<b>Vía inferior del cerebro</b>	Circuito de información del cerebro que actúa de forma rápida. La información captada por el tálamo discurre hacia la amígdala para que el individuo pueda actuar de forma inmediata, garantizando la supervivencia. Cerebro inconsciente
<b>Vía superior del cerebro</b>	Circuito de información del cerebro que actúa de forma lenta y deliberada. La información captada por el tálamo discurre hacia el neocórtex, o centro ejecutivo del cerebro donde se asienta la intención. Cerebro consciente



## **IX. BIBLIOGRAFÍA y VIDEOGRAFÍA**



## A

- ABAD, I.M., & CASTILLO, A.M.:** *Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial.* Boletín Económico de ICE N° 2795, 2004.
- AGUILAR, L.:** *La prosodia: La expresión oral.* Barcelona, Practicum, 2000.
- AILES, R., & KRAUSHAR, J.:** *Tú eres el mensaje, la comunicación con los demás a través de los gestos, la imagen y las palabras,* Barcelona, 1993.
- ALLES, M.:** *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario.* Buenos Aires, 2002.
- ALLPORT, G. W.:** *Desarrollo y Cambio. Consideraciones Básicas para la Psicología de la Personalidad* (N. Sito & M. Accinelli, Trad.), Barcelona, 1985.
- ALONSO, M.:** *Reinventarse,* Barcelona, 2010.
- AMBADY, N., y otros:** *Surgeons' tone of voice: A clue to malpractice history Surgery*, 132: 5-9.
- AMBADY, N., & ROSENTHAL, R.:** *Half a minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness,* Journal of Personality and Social Psychology, 64 (3), 1993.
- ANDERSON, M.L., y otros:** *La erosión de los límites de la cognición: implicaciones de la encarnación.* Top. Cogn. Ciencia. 4, 717-730. <doi: [10.1111/j.1756-8765.2012.01211.x](https://doi.org/10.1111/j.1756-8765.2012.01211.x) (2012)>.
- ANDERSON, R., & KLOFSTAD, C.:** *Preference for Leaders with Masculine Voices Holds in the Case of Feminine Leadership Roles,* PLOS ONE., 2012. <doi: [10.1371/journal.pone.0051216](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051216)>.
- ARGYLE, M., and others:** *The Communication of Inferior and Superior Attitudes by Verbal and Nonverbal Signals,* British Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 9, part 3, September 1970.
- ARON, A.:** *Sensory processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsivity,* Personality and Social Psychology Review, 16.
- AXTELL, R.:** *Gestos,* Barcelona 1993.

## B

- BARTENIEFF, I., & LEWIS, D.:** *Body movement: Coping with the environment.* Nueva.
- BARTHES, R.:** *Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces,* Barcelona, 1986.

- BATESON, G.:** *Pour une Ecologie de l'esprit*, Paris, 2 tomes.
- BENJAMINS, J.:** *Interpersonal Touch Alleviates Existential Concerns Among Individuals With Low Self-Esteem*, Amsterdam/Philadelphia, 2002.
- BENKI, J., and others:** *Effects of Speech Rate, Pitch, and Pausing on Survey Participation Decisions*, Michigan University, 2011, Recuperado de: [[http://www-personal.umich.edu/~benki/paperfiles/Benki\\_etal AAPOR2011 final.pdf](http://www-personal.umich.edu/~benki/paperfiles/Benki_etal_AAPOR2011_final.pdf)], [Consulta: 05.2014].
- BERNIERE & ROSENTHAL,** *Interpersonal coordination: Behavior Matching and Interactional Synchrony*, Nueva York 1991.
- BIRDWHISTELL, R.:** *Kinesics and context: essays and body motion communication*, University of Pensilvania, Press, 1970.
- BOEREE, C; GEORGE. & GAUTIER, R.** *Teorías de la Personalidad*, 2012, Recuperado de: [<http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/jung.html>], [Consulta: 20.07.2012].
- BUSER, P.:** *Cerveau de soi, cerveau de l'autre*, París, 1998.

## C

- CARNEY, D.; CUDDY, A.; YAP, A.:** *Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance*, Journal of Experimental Psychological Science, 2010.
- CHARTRAND, T.L., & BARGH, J.:** *The chameleon effect: The perception behavior link and social interaction*, Journal of Personality & Social Psychology, 76, 1999.
- CHINCHILLA, M., & GARCÍA, P.:** *Competencias del perfil directivo más buscado*, Expansión y Empleo, 15/03/01, Recuperado de: [<http://expansionyempleovd.recoletos.es/edicion/noticia/0,2458,42551,00.html>], [Consulta: 06.07.2012]
- CONNORS, B., RENDE, R., COLTON, T.:** *Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders*, *Frontiers in Psychology*, 24.09.2013, Recuperado de: [<http://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2013.00658?locale=en>], [Consulta: 19.03.2014]
- COSNIER & BROSSARD:** *La Communication non verbale*, 1992.
- COVEY, S.R.:** *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Madrid, 1990.
- CRYSTAL, D., & QUIRK, R.:** *Systems of prosodic and paralinguistic features in english*, París, 1964.



**CSIKSZENTMIHALYI, M.:** *Fluir*, Barcelona, 2010.

## **D**

**DAMASIO, A.:** *El error de Descartes*, Barcelona, 2011 y *El error de Descartes*, Barcelona, 2001.

**DARWIN, C.:** *The expression of the Emotions in Man and Animals*, Londres, 1872.

**DAVIS, F.:** *La comunicación no verbal*, Madrid, 2010.

**DAVITZ, J.R.:** *The communication of emotional meaning*, Nueva York, 1964.

**DAWKINS, R.,** *El gen egoísta, las bases biológicas de nuestra conducta*, Barcelona, 1993.

**DE WAAL, F.:** *Chimpanzee politics: Power and sex among apes*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1998.

**DESUDAD AYALA, M.B.:** *El carisma político en la teoría sociológica*, Tesis de doctorado. Universidad de Barcelona, 2001, Recuperado de: [[http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/TESIS\\_BDEUSDAD.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0913105-131822/TESIS_BDEUSDAD.pdf)], [Consulta octubre 2013].

**DUGUID, M.M., & GONCALO, J.A.:** *Living large: The powerful overestimate their own height*, Psychological Science, 23 (1), 2012.

## **E**

**ECKMAN, P.:** *El rostro de las emociones*, Barcelona, 2012.

**EMERY, N.J.:** *The eyes have it: the neuroethology, function and evolution of social gaze*, Neuroscience and Biobehavioral Review, nºs 24, 2000.

**ESOPENKO, C., y otros:** *Un examen neuroanatómico de conocimiento corporal: Generación semántica a los estímulos relacionados con la acción frontal*. Hum.Neurosci . 6:84. <doi: 10.3389/fnhum.2012.00084 (2012)>.

**EYSENCK, H.:** *Biological basis of personality*, Springfield II, 1967.

## **F**

**FELDENCKRAIS, M.:** *Autoconciencia por el movimiento. Ejercicios para el desarrollo personal*, Buenos Aires, 1980.

- FERNANDEZ, J., & GIRONELLA, N.:** *Las competencias emocionales en el liderazgo del S.XXI*, Harvard Deusto Business Review, nº 214, julio 2012.
- FERNÁNDEZ, J.:** recuperado de: <http://joaquinafernandez.com/> Consulta: febrero 2014, y apuntes de Neuromanagement emocional: *Tramos cerebrales*. Curso Inteligencia emocional 2011-2012.
- FISHER, J.D.; RYTTING, M. & HESLIN, R.:** *Affective and evaluative effects of an interpersonal touch*. Sociometry, 39, 1976.
- FOX CABANE, O.:** *El mito del carisma. Cómo cualquier persona puede aprender el arte y la ciencia del magnetismo personal*. Barcelona, 2012.
- FREY, S.; HIRSBRUNNER, H.; FLORIN, A.; DAW, W. & CRAWFORD:** *Analyse intégrée du comportement non verbal dans le domaine de la communication*, Recuperado de: [<http://eprints.ucm.es/8838/2/T30822.pdf>], [Consulta: marzo 2014].

## G

- GALENO:** *Del uso de las partes* (Mercedes, López S, Trad.), Madrid, 2010 y *Sobre las facultades naturales: Las facultades del alma siguen los temperamentos del cuerpo*. (Juana Zaragoza G., Trad.), Madrid, 2003.
- GIVENS, D.:** *El lenguaje de la seducción*, Madrid, 2008 y *El lenguaje de la seducción. Atracción, conversación, contacto y sexo*, Barcelona, 2008.
- GOLEMAN, D.:** *Inteligencia Social*, Barcelona, 2007.
- *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, 2009.
  - *La inteligencia emocional*, Barcelona, 1996.
- GOLDBERG, E.:** *Contemporary Neuropsychology and the Legacy of Luria*, Hillsdale, NJ, 1990.
- GOMAN, C.K.:** *Sin palabras*, Madrid, 2008.
- GONZALE CONDE, J.:** *La credibilidad de la voz como aspecto persuasivo de creación radiofónica*. ICONO 14, Revista de comunicación y nuevas tecnologías, nº6, 2006.
- *Comunicación radiofónica (de la radio a la universidad)*, Madrid, 2001.
- GRINDER, J.; BANDLER, R.:** *PNL De sapos a príncipes*, Madrid, 2004.
- GUEGUEN, N., and others:** *Mimicri in Social Interactions: Its effect of Human Judgment and Behavior*, European Journal of Cosial Sciences 8, nº 2, 2009.

## H

**HALL, E.:** *La dimensión oculta*, Méjico, 2003.

**HARLOW, H.:** *The nature of love*, American Psychologist, 13, 1958.

**HERNÁNDEZ ERRATE, M.:** *La comunicación no verbal en la proyección mediática de la imagen de José Luis Rodríguez Zapatero durante el curso político 2006-2007*, Tesis doctoral, 2008. Recuperado de: [ <http://eprints.ucm.es/8838/2/T30822.pdf>], [Consulta: marzo 2014].

**HESS, E.H.:** *Attitude and pupil size*. Scientific American, 212, 1965.

**HIGHAM, P.A. & CARMENT, W.D.:** *The rise and fall of politicians: The judged heights of Broadbent Mulroney and Turner before and after the 1988 Canadian federal election*, Canadian Journal of Behavioral Science, 24, 1992.

**HIGHT, S.:** *Hitler and the New Germany*. Recuperado de: [ <http://www.unz.org/Pub/LiteraryDigest-1933oct07-00005>], [Consulta: 23.02.2014].

**HITLER, A.:** *Mi lucha*, Barcelona, 2003.

**HUNE HUMANIDADES Y NEGOCIOS** (Madrid), Apuntes Curso Experto en Comunicación No verbal, *De la comunicación no verbal a la sinergología, Algunos puntos de referencia*, 2012.

**HUNTER, J.C.:** *La paradoja*, (18ª ed), Barcelona, 2001.

## I

**IACOBONI, M.:** *Las neuronas espejo, empatía, neuropolítica, imitación o de cómo entendemos a los otros*, Buenos Aires, 2011.

## K

**KELTNER, D., GRUENFELD, D.H., & ANDERSON, C.:** *Power, approach*.

**KENDON, A.:** "Movement coordination in social interactionSome examples described", Apta psicológica, vol 32, pp.1-25, 1970.

**KER THAN:** *Why some old lovers look like*, Live Science, 14 de febrero 2006.

**KINSEY GOMAN, C.:** *Ten body language mistake women leaders make*. [ <http://www.financialpost.com/body+language+mistakes+women+leaders+make/3281723/story.html>], [Consulta: 06.2014].

**KNAPP**, M.L.: *La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno*, Barcelona, 1982.

**KOOLE**, S.; A **SIM**, M.; **SCHNEIDER**, I.: *Embodied Terror Management*.

## **L**

**LA HAYE**, T.: *Manual del Temperamento. Descubra su potencial*, Miami, Florida, 1987.

**LABAN**, R.: *El dominio del movimiento* (4ª ed., 1ª Reimpresión), Ed. Fundamentos, Madrid, 1987.

**LAPAKKO**, D.: *Three cheers for language: A closer examination of a Widely Cited Estudy of Nonverval Communication*, Communication education, Volume 46, January 1997.

**LAPALEN**, D., **DEGOS**, J.D., **BAULAC**, M., **GRAY**, F.: *Bilateral Infartion of the Anterior Cingulate gyri of the fornices*, Journal of neurological Sciences, número 51, 1981.

**LE DOUX**, J.: *El cerebro emocional*. Barcelona, 1999.

- *Emotional Memory System in the Brain*, Behavioral and Brain Research, nº 58, 1993.

**LEÓN CANO**, J.: *Adolfo Hitler, Templario Negro "Más Allá"*, nº 68, octubre de (1994).

**LOMBARDO**, R.: *Análisis y aplicación de la teoría de Laban y del movimiento creativo en la dirección de conjuntos instrumentales en la formación del maestro en educación musical*, Tesis de Doctorado, Universidad de Valladolid, 2012. Recuperado de: [\[http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/926/1/TESIS151-120417.pdf\]](http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/926/1/TESIS151-120417.pdf), [Consulta: abril 2013].

**LÓPEZ F.**, J.A., & **GARCÍA N**, E.: *Sobre los aires, aguas y lugares 12* (II 52 Littré). Tratados hipocráticos II. Madrid, 1986.

**LÓPEZ S.**, M.: *Galeno. Del uso de las partes*, Madrid, 2010.

**LOWEN**, A.: *El lenguaje del cuerpo. Dinámica física de la estructura del carácter*. Nueva York, 1985.

- *Respiración, sentimiento y movimiento. Respiración*. Conferencia I. Conferencias dictadas en el HOTEL BALTMORE, NEW YORK, 1965. Recuperado de: [\[http://www.bioenergeticsaab.com/pdf/Respiracion sentimiento movimiento.pdf\]](http://www.bioenergeticsaab.com/pdf/Respiracion_sentimiento_movimiento.pdf)

## M

**MAC LEAN PAUL, D.:** *Brain Evolution Relating to Family, Play, and the Separation* Call. Arch. Gen. Psychiatry, 1985.

**MARINA, J. A.:** *La inteligencia ejecutiva*, Barcelona, 2012.

- *La inteligencia fracasada: teoría y práctica de la estupidez*, Barcelona, 2005.

- *El cerebro infantil. La gran oportunidad*, Barcelona, 2011.

**MARSTON, M.W.:** *Emotions of normal people*. New York, 1928.

**MC CLELLAND, D.C.:** *Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work*. New York, 1993.

**MEHRABIAN, A.:** Business balls Website. *Professor Albert Mehrabian's communications Model*, 2004-2009. Recuperado de: [http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm]

- *Nonverbal communication*, Chicago, 1972.

- *Silent messages*, Belmont, California, 1971.

**MELTZOFF, A.N., & MOORE, M.K.,** *Imitation of facial and manual gestures by human neonates* Science, 198,1977, pp 74-78; J.PIAGET, "Play, dreams and imitation in childhood", Londres, Routledge, 1951-1962.

**MOLNAR-SZAKACS, I., WILSON, S.M., IACOBONI, M.:** *I see what you are saying: the neuronal correlates of gesture perception*. Número de programa 128.720155 Abstract Viewer, Washington DC, encuentro de la Society for Neuroscience, C.D.-ROM.

**MONTLEY, M.T.:** *On weather one can (not) Not communicate: An examination via Traditional Communiation Postulates*, Western Journal of Speech Communication, 54, 1990.

**MONYAGNER, H.:** *L'enfant et la communication*, Paris, 1978.

**MORGAN, A.J.:** *El cerebro en evolución*, Madrid, 2001.

**MUSITU, G., y otros:** *Psicología de la Comunicación Humana*, Argentina, 1993.

## N

**NÚÑEZ, A.:** *Integración, cuerpo, emoción y mente. El enfoque bioenergético de Alexander Lowen*, 2010, Recuperado de: [http://es.scribd.com/doc/33794512/El-enfoque-bioenergetico-de-Alexander-Lowen-Autor-Antonio-Nunez], [Consulta: 20.03.2014]

**NÚÑEZ, T. & LOSCERTALES, F.:** *Currículo oculto: Actitudes sexistas en la interacción social*, Campo Abierto, 12, 1995.

## O

**OCHSNER, K., LIEBERMAN, N.:** *The emergence of Social Cognitive Neuroscience*, art. en *American Psychologist*, 2001.

**ORSTEIN, R.** *The Right Mind: Making Sense of the Hemispheres*, 1997.

## P

**PALENCHANO, V.:** *Psicología Sistemática de la personalidad*, 2ª impresión., Barcelona, 2010.

**PEASE, A.: & PEASE, B.:** *El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, 2006.

*Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas*, Barcelona, 2000.

**PEREDA, S; BERROCAL, F & LÓPEZ, M.:** *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*, Revista Dirección y Organización, nº 28, 2002.

**PERRINEAU, P.:** *Le syntôme Le Pen: Radiography des electeurs du Front National*. Paris, 1997.

**PINILLOS, M.:** *Consejos y técnicas para un buen uso vocal"*, Revista de Educación. Universidad de Granada, 1999.

**POPPER, K.:** *La lógica de la investigación científica*, Madrid, 1980.

**POYATOS, F.:** *Paralingüística y kinésica: para una teoría del sistema comunicativo en el hablante español*, p. 728, recuperado de:  
[[http://cvc.cervantes.es/obref/aih/pdf/03/aih\\_03\\_1\\_081.pdf](http://cvc.cervantes.es/obref/aih/pdf/03/aih_03_1_081.pdf)], [Consulta: 03.2014].

**POYATOS, F.:** *Nonverbal communication across disciplines*, Volume II: cultura, sensory.

## R

**RANALLI, R.:** *Modelo de cerebro trino*, 2012, Recuperado de:  
[<http://ricardoranalli.com/modelo-del-cerebro-triuno>], [Consulta: 05.07.2012] Recuperado de: [[http://discassessment.org/history-of-disc-](http://discassessment.org/history-of-disc)

assessment], [Consulta: 03.2012], Recuperado de: [http://specificaction.com/aboutdisc.shtml], [Consulta: 03.2012], Recuperado de: [http://www.geierlearning.com/author.html], [Consulta: 03.2012].

**RODERO ANTÓN, E., ALONSO GONZÁLEZ, C.; FUENTES ABAD, J.A.:** *La radio que convence. Manual para creativos y locutores publicitarios*, Barcelona, 2004.

**RODERO ANTÓN, E.:** *Locución radiofónica*, IORTV, Salamanca, 2003.

- *Los principales errores que debe evitar todo locutor de informativos radiofónicos. Un estudio práctico*, 2001, Recuperado de: [http://bocc.ubi.pt/pag/rodero-emma-erros-locutor.html], [Consulta: 04.2014].

**RODERO ANTÓN, E.:** *El tono de la voz masculina y femenina en los informativos radiofónicos: un análisis comparativo*, Universidad Pontificia de Salamanca, 2001 Recuperado de: [http://www.bocc.ubi.pt/pag/rodero-emma-tono-voz-femenina.pdf], [Consulta: 04.2014].

**RODRÍGUEZ BRAVO, A. y otros:** *Modelización acústica de la expresión emocional en el español. Procesamiento del lenguaje natural*, SEPLN 1991, Nº 25, Ediciones de la Universidad de Lérida.

**ROSENTHAL, R.:** *The PONS test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Cues*, Advances in Psychology Assesment, de MACREINOLDS P., San Francisco, 1977.

**ROZO, J. A.:** *Ivan Petrovich Pavlov. Una aproximación a su vida y su obra*. Revista PsicologíaCientífica.com, Volumen 9, 2007. Recuperado de: [http://www.psicologiacientifica.com/ivan-petrovich-pavlov-vida-y-obra]

## S

**SALOVEY, P., & MAYER, J.D.:** *La inteligencia emocional. Imaginación, Cognición y Personalidad*, 1989.

**SCHMIDT, V., y otros:** *Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck: una historia proyectada hacia el futuro*. Revista Internacional de Psicología, 2010, 11(2), 1 -21.

- Sinergologia.org“¿En qué es la sinergología una disciplina científica?” Recuperado de: [http://www.synergologie.org]

**SKINNER & MULLER:** *Facial Assymetry in emotional expression: A Meta-Analysis of Research*, British Journal of Psychology, nº 30, 1991.

**SMITH, P.K., JOSTMANN, N.B., GALINSKI, A.D., & VAN DIJK, W.W.:** *Lacking power impairs executive functions*. Psychological Science, 19.

**SPENCER, L.M. & SPENCER, S.M.:** *Competence at Work*. New York, 1993.

**SPERRY, R.W.:** *La especialización lateral de los hemisferios separados quirúrgicamente*. En Programa de Neurociencias Tercer estudio, Cambridge MIT Press, 1974.

**SPITZ, R.A.:** *Hospitalism-An Inquiry Into the Genesis of Psychiatric Conditions in Early Childhood*. Psychoanalytic Study of the Child, 1, 1945.

**STACHURA, P.D.:** *Der Fall Strasser : Gregor Strasser, Hitler and national socialism ; 1930 - 1932*. - pp. 88-130 in: *The shaping of the Nazi state*. - Londres : Croom Helm, 1978.

**SULLINS, E.:** *Personality and social Psychology*, Bulletin Abril 1991.

## **T**

**THOMSON, K.:** *Don't be a victim. The stress chart*, Recuperado de: [<http://www.kathycommunicates.com/istress/>], [Consulta: 03.2013].

**TOGARA, E.:** *Cerebro triuno, 2012*, <http://monografías.com/trabajo69/cerebro-triuno2.shtml>

**TRAGER, G.L.:** *Paralanguage: A first Approximation*, Studies in Linguistics, 13:1-2, 1958.

**TUCKER, D.M. & WILLIAMSON, P.A.:** *Asymétric neural control systems in human self regulation*, Psychological review, 91.

**TURCHET, P.:** *El lenguaje del cuerpo*, Bilbao, 2011.

- *El lenguaje de la seducción, entender los códigos inconscientes de la comunicación no verbal*, Barcelona, 2010.

## **V**

**VÁZQUEZ GONZÁLEZ, M.:** *Oratoria radial*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1974. Vid.: [<http://www.youtube.com/watch?v=boGHIVFRS7c>]

## **W**

**WATZLAWICK, P.:** *La réalité de la réalité*, Paris, 1973.

**WATZLAWICK, P.; HELMICK BEAVIN, J.; JACKSON, D.:** *Teoría de la comunicación humana. Interacciones patológicas y paradojas*, Barcelona, 1985.

**WIENER, N.:** *Cibernética y sociedad*, Buenos Aires, 1969.



**WILLISON, B., & ASSON, R.:** *The role of touch in therapy: an adjunct to communication*; Journal of Counseling and development, Vol. 64, 1986.

**WILSON, M.:** *Seis puntos de vista de la cognición encarnada*. Psychon. Bull. Rev . 9, 625-636. <doi: 10.3758/BF03196322 (2002)>.

**WINTER, D., and others:** *Empirical studies of posture-gesture mergers*, Journal of Nonverbal behavior, Volumen 13 , Número 4 , pp 207-223, Human Sciences Press (1989). Recuperado de:[<http://link.springer.com/article/10.1007/BF00990294>], [Consulta: 20.03.2014]

## **X**

**XANDRÓ, M.:** *Biotipos y temperamentos*, Madrid, 1989.

## **Y**

**YAP, A. MASON, M. & AMES, AMES, D.:** *The Powerful Size Others Down: The Link Between Power and Estimates of Others' Size*, Journal of Experimental Social Psychology, 49, nº 3, 2013.

## **Z**

**ZAJONC, R.:** *Feeling and Thinking: Preferences need to Inferences*, American Psychologist, nº 35, 1980.

**ZARAGOZA G., J.:** *Galeno. Las facultades del alma siguen los temperamentos del cuerpo*, Madrid, 2003.

## **VV. AA.:**

**GUÍA MÉDICA Y SALUD FAMILIAR.** Actualizada por Isabel López [<http://www.medicoya.com/sistema-nervioso/>], [Consulta: 20.03.14].

**PROMETHEUS EDUCATIONAL SERVICES** [en línea] Web Author: Richard A. Parkany, Recuperado de: [<http://www.borg.com/~rparkany/>]. [Consulta: 02.02.2012], Recuperado de: [<http://blog.lib.umn.edu/ali/2009arts3305/Laban%20Movement%20Analysis1.html>], [Consulta: 06.07.2012]

**REVISTA DE SINERGOLOGÍA**, 2006.

**U.I.M.E.C.** Union Internacional de Medicinas Complementarias (Multidisciplinary Scientific Society on Alternative Medicines) (Established in 1.962 at Alma-Ata) Afiliated to THE OPEN INTERNATIONAL UNIVERSITY *La Salud, El Globo ocular*. Recuperado de:  
[<http://www.facio.es/muy%20interesante/diagnostico%20oriental/globo%20ocular/Sanpaku.html>], [Consulta: 03.2013].

**USA TODAY**, 2014, Recuperado de:  
[<http://www.usatoday.com/story/news/nation/2014/03/06/pentagon-studying-putins-body-movement-for-clues/6116281/>], [Consulta 20.03.2014].

## **Videografía:**

### **Videos Obama:**

- Rueda de prensa sobre Siria con Putin.: <http://youtu.be/ieWPPhJV3e0>
- Entrevista con Nicolás Sarkozy en el Aniversario del Día D:  
<http://youtu.be/sNX4MMdUwDU>
- Visita a activistas contra el bloqueo. <http://youtu.be/9LeKbU6qrkA>
- Caminando cerca de la casa Blanca:  
<http://www.elmundo.es/internacional/2014/05/23/537e9023ca4741ff448b456d.html>
- Obama caza una mosca en directo: <http://youtu.be/bL5te1kYehM>
- Don't tell me words don't matter: <http://youtu.be/t6NS9unm-OQ>
- The speech that made Obama President : <http://youtu.be/OFPwDe22CoY>
- Video cierre de la Administración Federal:  
<http://www.larioja.com/videos/actualidad/internacional/2719947350001-obama-este-cierre-podria-acabar-boehner-permite.html>
- Obama paseando en los alrededores de la Casablanca:  
<http://www.elmundo.es/internacional/2014/05/23/537e9023ca4741ff448b456d.html>

- Entrevista en Univisión Noticias con Enrique Acevedo:  
<http://youtu.be/y8exBBMYfM>
- Entrevista para La Voz de América: <http://youtu.be/6dZ4yJYEUMI>
- Rueda de Prensa espionaje: <http://youtu.be/HUrDFDnoGZo>
- Entrevista con Galifianakis. <http://youtu.be/UnW3xkHxIEQ>
- Visita activistas contra el bloqueo: <http://youtu.be/9LeKbU6qrkA>
- Entrevista en Programa The View : <http://youtu.be/7BTsP0vY4YE>
- Discurso como candidato a la Presidencia: <http://youtu.be/t6NS9unm-OQ>
- Mensaje para Nelson Mandela: <http://youtu.be/Ckxh2gWUyMk>
- Entrevista con Steve Harvey: <http://youtu.be/qMLjFPCO4M>
- Entrevista en Fox News: <http://youtu.be/bwu2-StjbNY>
- Mensaje al pueblo de Kenia: <http://youtu.be/fgmVLJXS2x4>
- Encuentro con las víctimas del Huracán Sandy: <http://youtu.be/wamAkUzYIKo>
- Encuentro en una pizzería de Florida: <http://youtu.be/d1ijPmtTHo8>

### **Videos Winfrey**

- Entrevista a Renee Morris: <http://youtu.be/81epOvakYf0>
- Entrevista a Paris Jackson: <http://youtu.be/kVbchWeM1tA>
- Santa Barbara International Film Festival: <http://youtu.be/DAtkvGYPLyg>
- Oprah Winfrey last show: <http://youtu.be/nK3eErgalQs>
- Inspiring Words From Oprah Winfrey (1): <http://youtu.be/746tHz3YPKI>
- inspiring words from Oprah Winfrey (2) <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>
- "What Oprah Knows for sure": <http://www.oprah.com/oprahshow/What-Oprah-Knows-For-Sure-Video>
- Despedida de Oprah:  
<http://www.cooperativa.cl/noticias/entretencion/personajes/oprah-winfrey-fue-ovacionada-en-su-despedida/2011-05-18/083023.html>
- Entrevista a Lance Armstrong : <http://youtu.be/ItUsss7VnBA>
- Entrevista a J.K. Rowling: <http://youtu.be/Uv1O6JJMC5o>

- Entrevista a Renee Morris: <http://youtu.be/81epOvakYf0>
- Entrevista a Pharrell: <http://youtu.be/CaEhJ0iHcnw>
- Entrevista a Lance Armstrong: <http://youtu.be/ItUsss7VnBA>
- Entrevista Tom Cruise: <http://youtu.be/yOxHaSeQUi0>
- Entrevista para Stanford Business School: <http://youtu.be/6DlrgeWrczs>
- Entrevista a Thich Nhat Hanh, líder espiritual: <http://youtu.be/NJ9UtuWfs3U>
- Discurso en Harvard: <http://youtu.be/GMWfieBGR7c>
- Discurso en el memorial de Maya Agelou: <http://youtu.be/dqEaPBS-fug>
- Palabras inspiradoras de Oprah: <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>
- Entrevista a JK Rowland: <http://youtu.be/Uv1O6JMC5o>
- Entrevista a Pharrell Williams : <http://youtu.be/IYFKnXu623s>
- Palabras inspiradoras de Oprah Winfrey: <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>
- Entrevista a Pharrell Williams: <http://youtu.be/CaEhJ0iHcnw>
- Entrevista a Tom Cruise:: <http://youtu.be/MUtcAPSfLIQ>
- Entrevista a su hermana: [http://youtu.be/8UJuk\\_eIRmM](http://youtu.be/8UJuk_eIRmM)
- Inspiring words from Oprah Winfrey: <http://youtu.be/SskrmHCoiRc>
- Oprah Winfrey Harvard Commencement speech | Harvard Commencement 2013:  
<http://youtu.be/GMWfieBGR7c>